



Työajan kohdentaminen ja siitä saatavan tiedon hyödyntäminen valtiovarainministeriössä

Riikka Kontio

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



Tekijä Riikka Kontio	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Työajankohdentaminen ja siitä saatavan tiedon hyödyntäminen valtiovarainministeriössä	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 12
Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>Työajan kohdentaminen on otettu valtiovarainministeriössä käyttöön Kieku-tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä 1.1.2013. Työajan kohdentaminen on uusi tehtävä valtiovarainministeriön virkamiehille ja esimiehille. Kohdentamisesta saatava tieto on myös uutta ministeriön johdolle ja hallinnosta vastaavalle kehittämis- ja hallintotoimelle.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten, virkamiehet ja esimiehet ovat ottaneet tämän uuden tehtävän vastaan. Tavoitteena oli selvittää työajan kohdentamisen ja kohdentamisesta saatavan tiedon käytön nykytila sekä luoda kehittämis ehdotuksia työajan kohdentamiseen ja siitä saatavan tiedon käyttöön.</p> <p>Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella 17.9. – 1.10.2013. Kysely lähetettiin kaikille 45 valtiovarainministeriön osastopäälliköille ja yksikön päälliköille. Kyselyyn vastasi 62 % esimiehistä. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin tarkastelemalla kohdennustietoja suoraan Kiekun ajanhallinnasta osite-tulla otannalla valituilta 100 virkamieheltä ajalta 2.9. – 15.9.2013.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että harva, vain alle neljäsosa virkamiehistä kohdentaa työaikaa pois heille määritellyltä oletuskohdennukselta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kohdennuksesta saatavaa tietoa ei ole käytetty ministeriössä laajasti. Ainoastaan 14 % esimiehistä on käyttänyt kohdennustiedoista saatavaa raporttia. Raporteista saatava tietoa on käyttänyt yksilön johtamisessa ainoastaan neljäsosa esimiehistä kun taas yksikön johtamisessa tietoa on käyttänyt ainoastaan reilu kymmenesosa esimiehistä. Ku-kaan esimies ei ilmoittanut käyttäneensä raporttien tietoja osaston johtamisessa. Tutki-muksessa havaittiin myös suuria eroja osastojen välillä työajan kohdentamisen aktiivi-suudessa sekä kohdentamisesta saatavan tiedon käytössä.</p> <p>Jatkotutkimuskohteena voisi olla työajan kohdentamisen linjaukset läpi valtionhallin-non sekä linjausten toteutuminen ja kohdentamisesta saatavat tiedon käyttö koko valti-onhallinnon tasolla.</p>	
Asiasanat ajankäyttö, kohdentaminen, henkilöstöjohtaminen, työaika, henkilöstösuunnittelu, re-sursointi	

14 November 2013

Degree Programme in Business

Author Riikka Kontio	Group or year of entry 2008
The title of thesis Work time allocation and its use at the Ministry of Finance	Number of pages and appendices 62 + 12
Supervisor Marjo-Kaisa Ohlsbom <p>Working time allocation was first introduced at the Ministry of Finance together with the implementation of the Kieku program on 1st January 2013. Working time allocation is a new task for the civil servants and the supervisors at the ministry. The information gathered from working time allocation is also new for the top management as well as the management responsible for development and administration.</p> <p>The aim of this study was to clarify how working time allocation has been accepted by the civil servants and supervisors. The goal was to find out how working time allocation and the information received from it are used, and to create proposals for development for the future.</p> <p>The study was based on quantitative methods. It was conducted as a survey among the unit and department managers at the Ministry of Finance during the period of 17.9.-1.10.2013. Out of 45 supervisors, 62 % answered the survey. In addition, material was collected by examining the data directly from the Kieku information system. For the sample, the data of 100 civil servants were examined from the period of 2.9. – 15.9.2013.</p> <p>The study revealed that only a few, less than one fourth of the civil servants, allocate their working time away from their predetermined allocations. It was also discovered that the information received from working time allocation is not widely used in the ministry. Only 14% of the supervisors have used the report derived from this information, only one fourth have used it in the management of individual employees, one tenth in the management of units and no one has used it in the management of departments. In the study it also became apparent that there are major differences between departments as to all of the previous sections.</p> <p>Further studies could be conducted in the guidelines of working time allocation throughout the government and the implementation of those guidelines and information in the entire government sector.</p>	
Key words time management, allocation, human resource management, work time, workforce planning, resource allocation	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	4
2.2	Henkilöstösuunnittelu.....	5
2.2.1	Henkilöstön kohdentaminen	7
2.2.2	Tuottavuus ja tehokkuus	8
2.3	Toiminnan ohjaus ja suunnittelu	9
2.4	Työtehtävien priorisointi.....	11
3	Valtiovarainministeriö ja Kieku-hanke.....	13
4	Työaika ja työajan hallinta	15
4.1	Työajan seuranta.....	15
4.2	Työajan joustavuus ja resursointi	17
5	Työajan kohdentaminen.....	18
5.1	Seurantakohdemalli.....	19
5.2	Kohdentaminen Kiekun ajanhallinnassa.....	19
5.3	Työajan kohdentamisen raportointi.....	20
5.4	Kiekun käytön tuki.....	21
6	Tutkimus valtiovarainministeriön työajankohdentamisen nykytilasta sekä kehittämisestä.....	23
6.1	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut	23
6.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto	24
6.3	Keskeiset tulokset.....	28
6.3.1	Työajan kohdentamisen nykytila	29
6.3.2	Työaikatietojen käytön nykytila	38
6.3.3	Työajan kohdentamisen ja työaikatietojen käytön kehittäminen	43
6.4	Tulosten luotettavuus	46
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	48
7.1	Kohdentamisen ja kohdennustietojen käytön aktiivisuus.....	48
7.2	Tutkimustuloksissa havaitut osastojen erot	51
7.3	Esimiesten työaikojen hallinta	52

7.4 Kiekun käytön tuki.....	53
7.5 Työajan kohdentamisen ja siitä saatavan tiedon käytön kehittäminen.....	53
7.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja jatkotutkimusaiheet	55
Lähteet.....	56
Liitteet.....	63
Liite 1. Työajan kohdentamisen kyselyn saate.....	63
Liite 2. Kysely työajan kohdentamisesta	64
Liite 3. Selvitys henkilöstön työajan kohdentamisesta	72

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on työajan kohdentaminen ja siitä saatavan tiedon hyödyntäminen valtiovarainministeriössä. Tarkoituksena on selvittää, millainen on kohdentamisen ja kohdennustietojen käytön nykytila ja miten niitä voisi kehittää.

Valtiovarainministeriö on ottanut 1.1.2013 käyttöön Kieku-tietojärjestelmän ja sen mukaan työajan kohdentamisen. Työajan kohdentaminen toteutetaan Kiekun ajanhallinnassa. Kieku on koko valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä, joka on tarkoitus saada käyttöön koko valtionhallinnossa vuoteen 2016 mennessä. Valtiovarainministeriö on ensimmäinen Kiekun käyttöön ottanut ministeriö.

Työajan kohdentaminen on valtiovarainministeriön virkamiehille uusi tehtävä. Käytönoton jälkeen ministeriötä kiinnostaa, miten virkamiehet ja esimiehet ovat ottaneet uuden tehtävän vastaan. Kohdentamisesta saatava tieto on uutta myös ministeriön johdolle, hallinnosta vastaavalle kehittämis- ja hallintotoimelle sekä ministeriön eri osastoille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työaikatietoja käytetään tällä hetkellä hyväksi. Lisäksi pyrkimyksenä on kertoa, kuinka kohdentamista ja siitä saatavaa tietoa voitaisiin kehittää.

Työajankohdentaminen on alun perin määritelty Kiekuun kustannuslaskennan pohjaksi. Kustannuslaskennalla tarkoitetaan taloushallinnon tekemiä laskelmia ministeriön eri toimintojen aiheuttamista palkkakustannuksista. Kustannuslaskennan lisäksi Kiekun työajankohdentamista voitaisiin mahdollisesti kehittää ja käyttää henkilöstöjohtamisessa, kuten toiminnan suunnittelussa ja henkilöstösuunnittelussa, ministeriötasolta aina virkamiestasolle asti. Kohdennustietojen avulla voidaan esimerkiksi varmistaa, että työaika käytetään oikeisiin tehtäviin. Vaikka työajan kohdentamisesta saatava tieto liittyy kiinteästi myös taloushallintoon ja kustannuslaskentaan, tarkastellaan tässä opinnäytetyössä työajan kohdentamista tässä luvussa esiteltävien tutkimuskysymysten mukaisesti vain henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen kohderyhmä on valtiovarainministeriön esimiehet ja virkamiehet. Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena eli kyselytutkimuksena valtiovarainministeriön

kaikille esimiehille. Kyselytutkimuksen lisäksi virkamiesten kohdentamisen nykytilan selvittämiseksi tarkastellaan valtiovarainministeriön virkamiesten kohdennustietoja suoraan Kiekun ajanhallinnasta. Kohdennustietoja tarkastellaan ositetulla otannalla.

Tutkimuksen tuloksia käsitellään kehittämis- ja hallintotoiminnossa ajatellen sitä, miten työajan kohdentamista voisi kehittää vuonna 2014. Tuloksia pohditaan mahdollisesti myös valtiovarainministeriön virkamiesjohtoryhmässä. Kohdentamistietojen käytön nykytilan sekä kehittämis ehdotusten selvittämisen tarkoituksena on löytää ratkaisu, jonka perusteella työajan kohdentamisesta saataisiin hyödyllistä tietoa eri tasoille ministeriön johdosta aina henkilöön saakka.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mikä on työajan kohdentamisen tilanne tällä hetkellä?
 - (a) Kuinka henkilöstö kohdentaa työaikaansa?
 - (b) Kuinka esimiehet hyväksyvät työajan kohdennuksia?
- 2) Kuinka työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa hyödynnetään tällä hetkellä?
- 3) Kuinka työajan kohdentamista voitaisiin kehittää valtiovarainministeriössä?

2 Henkilöstöjohtaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi tämän työn kannalta oleelliset henkilöstöjohtamisen käsitteet. Käsitteistä nostetaan esille ne, jotka liittyvät kiinteästi työajan kohdentamisesta saatavan tiedon hyödyntämiseen. Kappaleessa esitellään strategista voimavarojen johtamista, henkilöstösuunnittelua, toiminnan ohjausta ja suunnittelua sekä työtehtävien priorisointia.

Professori Alf Rehnin mukaan johtaja on näkijä ja mahdollistaja. Johtaja uskalttaa katsoa tulevaisuuteen ja ajatella vapaasti organisaation mahdollisuuksista. Rehnin mukaan johtaja ymmärtää myös, että tämän tehtävänä on mahdollistaa muiden tekeminen ja kasvamisen. Johtaminen on edellytysten luomista, jotta muut voivat loistaa ja toteuttaa suuria asioita. (Johtaminen.org 2013.)

Henkilöstöjohtaminen tukee organisaation strategiaa varmistamalla organisaation tarpeisiin riittävän määrän päteviä työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat osaamisen johtamisen lisäksi henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu sitoutua organisaation tavoitteiden toteuttamiseen sekä henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. Henkilöstöjohtamisessa etsitään tasapainoa lyhyen aikavälin taloudellisuuden ja pitkän aikavälin tuloksentekevyyden välillä. Väkeä onkin pyrittävä siirtämään organisaation sisällä sinne, missä työt lisääntyvät. Vastaavasti työntekijöitä on vähennettävä sieltä, missä työmäärä vähenee. (Viitala 2009, 9-10.)

Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole olemassa kentän monipuolisuuden ja laajuuden vuoksi. Usein kirjallisuudessa erotetaan toisistaan niin sanottu kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kovassa korostetaan henkilöstön resurssiluonnetta ja pehmeässä henkilöstön inhimillistä luonnetta sekä sitouttamisen ja kehittämisen merkitystä. Henkilöstöjohtamisen toimintamallit nojaavat henkilöstöpolitiikkaan, jonka varassa päivittäisiä, operatiivisia päätöksiä tehdään. (Viitala 2009, 37-38, 24.)

Henkilöstöjohtamisen tueksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä, jotka selventävät pelisääntöjä ja toimintamalleja. Järjestelmien tulisi olla tehokkaita, jotta niiden

ylläpitämiseen tarvittavat henkilöstö- ja talousresurssit olisivat kohtuulliset. (Viitala 2009, 22.)

Henkilöstöjohtaminen kattaa kaiken henkilöstöön liittyvät tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa, ja sen voi jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen. Henkilöstöjohtamisesta on tullut organisaatiolle strateginen työväline, jossa henkilöstövoimavarat ovat keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. (Viitala 2009, 20, 23.)

2.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret ovat 1800-luvulla, jolloin teollisuusvallankumouksen aikoihin työpaikkojen koon kasvaessa yritettiin löytää keinoja saada työntekijöiden toimintaan säännöllisyyttä ja kuria. Uhkailun ja rahapalkkioiden sijasta alettiin ajatella, että hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaita. 1800-luvun loppupuolella isoissa yrityksissä kiinnitettiin hieman huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja jopa hyvinvoinnin vastuuhenkilöitä nimettiin. Henkilöstötoiminnot jatkoivat kasvuaan, vaikka vielä 1900-luvun alussa ne olivat Suomessa vapaaehtoisia. Erityisen tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi henkilöstövoimavarojen johtaminen nousi 1960- ja 1970-luvuilla. Tällöin myös työelämää säätelevä lainsäädäntö kehittyi voimakkaasti. 1980-luvulla henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä strategisena kilpailukeinona. (Viitala 2009, 40-43.)

Nykyään keskeisimpiä tuotannontekijöitä valtion organisaatioissa tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta ovat henkilöstövoimavarat (VM 2007a., 35). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välinen yhteys nähdään itsestään selvänä, mutta sen tulosvaikutuksia on vaikea tutkia johtuen monien yksittäisten tekijöiden välisistä yhteyksistä (Viitala 2009, 11).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on tukea organisaation strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation suorituskyyä (VM 2005a., 31, 67). Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu antaa tietoa tulevasta määrällisestä ja laadullisesta henkilöstötarpeesta. Käytännössä suunnittelu on tavoitteiden mää-

rittelyä, henkilöstöstrategian kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstöpolitiikan laatimista. (Kauhanen 2003, 21.) Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään käytännön toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulu, jolla strategiaa toteutetaan (Viitala 2009, 62).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu käytännössä esimiesten kautta. Esimies ottaa kantaa muun muassa alaistensa tehtävien määrittelyyn ja kehittämiseen, työsuorituksen arviointiin, toiminnan vaatimaan osaamisen kehittämiseen, työaikojen hallintaan sekä virkavapauksien ja sairauspoissaolojen aikaiseen tehtävien hoitamiseen. Esimiehen muita tehtäviä henkilöstövoimavarojen johtamisessa ovat esimerkiksi tavoitteiden ja työtapojen selventäminen sekä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. (Viitala 2009, 267, 271, 270.)

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutetaan käytännössä strategisista linjauksista noudattavien ja niitä käytäntöön soveltavien henkilöstösuunnitelmien avulla. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan riittävä henkilöstö ja rakenne, turvataan riittävä osaaminen, ennakoidaan ja säädelään henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2009, 70, 50.) Myös henkilöstön sijoittaminen oikeisiin tehtäviin on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Ilman henkilöstösuunnitelmaa ei organisaatio voi varautua kasvaviin henkilöstöpoistumiin valtion palveluksesta. (VM 2005a., 15, 34-35.)

Henkilöstösuunnittelulla tuotetaan tietoa muun muassa työvoiman lisäämistarpeesta, henkilöstön vähentämistarpeista, osaamisen hankinnasta ja kehittämisestä, tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmista sekä henkilöstökustannuslaskelmasta (Viitala 2009, 55). Tieto saadaan selvittämällä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mitkä ovat organisaation ydintoiminnot tulevaisuudessa, minkälaisin organisaatorakentein toiminnot toteutetaan, mitkä ovat tarvittavat henkilöstöpanokset (määrä ja osaaminen) ja miten nykyhenkilöstö on käytettävissä tulevaisuudessa eläköitymisen ja poistuman jälkeen? (VM 2005a., 36).

Henkilöstösuunnittelussa selvitetään henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi se, kuinka henkilöstövoimavaroista huolehditaan organisaatiossa esimerkiksi hyvinvoinnin, motivaation ja suoriutumisen kannalta (Viitala 2009, 55). Suppeimmillaan henkilöstösuunnittelun tulisi sisältää kuviossa 1 kuvatut vaiheet (VM 2005a., 36).



Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun vaiheet (VM 2005a., 36)

Kuviosta 1 ilmenee, että henkilöstösuunnittelun lähtökohtina ovat organisaation strategia ja päämäärät sekä nykyistä henkilöstöä koskevat määrät, jotka tulisi kartoittaa osastoittain, yksiköittäin, tiimeittäin ja tehtävittäin (Viitala 2009, 52, 71). Henkilöstöpanoksen kysynnän selvittämiseksi tulee tietää henkilöstön määrällinen tarve sekä se, minkälaista osaamista organisaation tehtävät edellyttävät. Tämän selvittämiseksi puolestaan tarvitaan osaamisen johtamista. Lisäksi tarvitaan työajan seuranta ja toimintolaskentaa, jolla selvitetään organisaation toimintojen toteuttamiseen vaadittavat henkilötyöpanokset. (VM 2005a., 37.)

Tulevan poistuman määrittelyssä tulee ottaa huomioon vanhuuseläkkeelle tietyssä ajankohdassa siirtyvät henkilöt, muulle eläkkeelle siirtyvät sekä työpaikan vaihdokset. Muu eläkkeelle siirtyminen sekä lähtövaihtuvuus arvioidaan edellisten vuosien perusteella, mutta vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrä tulisi selvittää yksilötasolla. (VM 2005a., 43.)

Kun tiedetään henkilöstöpanoksen kysyntä ja henkilöstön tuleva poistuma, voidaan määritellä tulevien vuosien henkilöstön ja osaamisen tarve. Tämän pohjalta henkilöstöä rekrytoidaan ja heidän osaamistaan kehitetään. (VM 2005a., 43.) Samassa yhteydessä arvioidaan henkilöstön saatavuus työmarkkinoilla (Viitala 2009, 52). Urasuunnittelu on tärkeä henkilöstösuunnitelman toteutuskeino. Ennakoiva ja konkreettinen urasuunnitelma lisää muun muassa henkilön työtyytyväisyyttä ja auttaa sitoutumaan organisaatioon. (VM 2005a., 44.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista suunniteltaessa käytössä tulisi olla mahdollisimman paljon tietoa omasta organisaatiosta sekä yleisesti henkilöstöjohtamisesta, sillä henkilöstösuunnittelussa ei aina osuta oikeaan. Vastuu henkilöstösuunnittelusta on jokaisella esimiehellä, sillä heillä on paras tieto omien alaistensa tilanteista sekä toiminnan kehityksestä. Hyvänä esimerkkinä tästä on aikaisemmin mainittu vanhuuseläkkeelle siirtyminen. Esimiesten tulisikin välittää eläköitymistiedot henkilöstösuunnittelua koordinoiville ihmisille. Johdon tulisi täsmentää organisaation strategiset linjat ja kehykset henkilöstösuunnittelua varten. (Viitala 2009, 53-54, 56.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa, kuten henkilöstövoimavarojen johtaminen, pehmeään ja kovaan suunnitteluun. Kova henkilöstösuunnittelu on ylhäältä johdettua toimintaa, jossa henkilöstö nähdään kustannuseränä ja jonka toiminnan lähtökohtana on strategia. Kovassa henkilöstösuunnittelussa päämääriä ovat henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu sekä kustannustehokas hyödyntäminen. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on toteutettu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Henkilöstö nähdään päämana ja toiminta joustaa kulloisenkin tilanteen mukaan. (Viitala 2009, 51-52.)

2.2.1 Henkilöstön kohdentaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja suunnitteluun kuuluvia strategisia prosesseja ovat hankinta, kohdentaminen, tuottavuuden johtaminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Niiden avulla henkilöstöpanokset saadaan muutettua tehokkaasti strategian mukaisiksi toiminnoiksi. Hankinnalla tarkoitetaan henkilöstön rekrytointia. Suorituksen johtamisella puolestaan tarkoitetaan tavoitteista sopimista, ohjausta ja tukea,

tulosten arviointia sekä kehittämistä. Palkitsemisella tarkoitetaan rahallista korvausta, ylennystä ja symbolista palkitsemista, kuten tunnustuksen antamista hyvästä työtuloksesta. (VM 2005a., 46, 48, 53, 55.) Henkilöstöprosesseja, joita Kiekun ajanhallinnalla voidaan tukea, ovat henkilöstön kohdentaminen sekä tuottavuuden johtaminen.

Henkilöstön kohdentamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöiden tulee olla sijoitettuna organisaatiossa heille oikeisiin rooleihin ja tehtäviin (VM 2005a., 49). Kohdentamista varten tarvitaan tietoa tehtäviin tarvittavista tiedoista ja taidoista sekä henkilöstön osaamisesta. Henkilöiden oikein sijoittamisella optimoidaan organisaation tuottavuus, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilöiden työtyytyväisyys. (VM 2005a., 49-50.) Kohdentumisen suunnittelulla myös ennakoidaan sitä, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa ja yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja kuinka tarve tulee muuttumaan (Viitala 2009, 54).

Henkilöstön kohdentamista, resursointia ja tarvelaskentaa varten voidaan laskea tehdyn vuosityöajan prosenttiosuus säännöllisestä vuosityöajasta. Tehty vuosityöaika saadaan laskettua vähentämällä säännöllisestä työajasta vuosilomat, palkalliset sairauslomat, koulutukset sekä muut palkalliset virkavapaudet. Tunnusluku on tuottavuuden osaindikaattori. Kun suhteutetaan tehdyn työajan prosenttiosuus lukuun sata (esim. 80 prosentin kohdalla $100/80=1,25$), saadaan selville, kuinka paljon tehtävä tarvitsee henkilöstöresursseja. Esimerkissä yhden henkilötyövuoden työpanoksen vaatiman työn tekoon tarvitaan 1,25 henkilön työpanos. Työvoimakustannuksiin voidaan vaikuttaa muun muassa sairauspoissaoloja vähentämällä. Eniten kustannuksiin voidaan kuitenkin vaikuttaa sopivalla henkilöstön määrällä organisaation tehtäviin nähden. (VM 2007a., 49.)

2.2.2 Tuottavuus ja tehokkuus

Tuottavuuden johtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja suunnitteluun kuuluva strateginen henkilöstöprosessi, jota voidaan tukea Kiekun ajanhallinnalla henkilöstön kohdentamisen lisäksi. Tuottavuuden johtamisella pyritään mahdollisimman kustannustehokkaasti saavuttamaan organisaation strategiset ja toiminnalliset tavoitteet olemassa olevia työpanoksia käyttäen. Tuottavuuden johtamisen arvioimista varten tarvitaan mittareita. Näitä ovat vaikuttavuus, tuottavuus, taloudellisuus ja yksikkökus-

tannukset. Valtion organisaatioiden toiminnan tuloksille on kuitenkin vaikea löytää valideja mittareita. (VM 2005a., 50.)

Vaikuttavuudella tarkoitetaan saavutettujen tavoitteiden tuloksia suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin. Vaikuttavuus on keskeinen toiminnan tuloksellisuuden mittari. (VM 2007a., 60.) Tehokkuus on asioiden tekemistä oikein suunnitellussa ajassa. Tuloksellisuus on oikeiden asioiden tekemistä (Knoblauch & Wöltje 2004, 24).

Tuottavuutta eli sisäisen toiminnan tehokkuutta voidaan mitata asiantuntijatyössä työn tulokseen vaikuttavien perustekijöiden eli osaamisen, työtyytyväisyyden, motivaation ja työkyvyn kautta (VM 2005a., 52). Tuottavuus on organisaation kannalta elinvoimaisen tärkeää. Tuottavuuden tarkastelussa otetaan selvää, mitä on saatu aikaan uhratuilla panoksilla. (Viitala 2009, 316.)

Julkisen toiminnan tuloksellisuuden peruskriteereistä on säädetty valtion talousarviosta annetussa laissa ja asetuksessa. Peruskriteerit ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa sitä, missä määrin yhteiskuntapolitiikalle asetetut tavoitteet on saavutettu. Toiminnallinen tehokkuus taas kuvastaa sitä, kuinka tehokkaasti resursseja on käytetty. Toiminnalliseen tehokkuuteen kuuluu taloudellisuus ja tuottavuus. Henkisten voimavarojen hallinta kuvaa valtion henkilöstön voimavarojen käyttöä sekä osaamisen, työkyvyn, motivaation ja johtamisen tilaa. Valtioneuvosto raportoi tilinpäätöskertomuksessa eduskunnalle tuloksellisuuden kehityksestä. Virastot raportoivat toiminnallisen tehokkuuden kehityksestä tilinpäätöksessä. (VM 2013f.) Työn tuottavuutta voidaan parantaa muun muassa tavoitteiden selkeyttämisellä, työn paremmalla organisoinnilla sekä resurssinhallintasuunnitelmilla (Hanka & Hakala 2011, 39).

2.3 Toiminnan ohjaus ja suunnittelu

Perustuslain 3§ mukaan eduskunta käyttää valtiontaloudellista päätösvaltaansa hyväksymällä valtion talousarvion vuosittain. Valtioneuvosto valmistelee valtion talousarvioesityksen ja vastaa sen toimeenpanosta. Valtion talousarvioesitys on ehdotus valtion

varojen kohdentamisesta ja tavoitteista. Talousarvioesityksen pääluokkaperusteluiden selvitysosassa ehdotetaan yhteiskuntapolitiikan tärkeimmät tavoitteet ja merkittävimpien uudistusten tavoitteet. Tavoitteena on voimavarojen kohdentamisesta päätettäessä vahvistaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (VM 2013g.) Valtion talousarvioesitys perustuu ministeriöiden ja virastojen kehys ehdotuksiin, jotka ovat osa ministeriöiden ja virastojen monivuotisia talouden ja toiminnan suunnittelua (VM 2013h).

Eduskunnalle perustuslain mukaan tiedonantona annettava hallitusohjelma on hallituksen työn ja valtionhallinnon toiminnan suunnittelun perusta. Hallituksen strategia-asiakirja on periaatepäätös, jossa on strategisia politiikkalinjauksia, ja se hyväksytään kehyspäätöksen jälkeen. Hallinnonalalle lisäksi luodaan toiminta- ja taloussuunnitelma, johon sisällytetään hallinnonalan kaikkien olennaisten toimintojen suunnitelmat. (VM 2013g.)

Ministeriö suunnittelee pääsääntöisesti nelivuotiskaudeksi toimialansa toiminta- ja taloussuunnitelman, joka sisältää yleiset toimintalinjaukset ja painopisteet sekä tärkeimmät tavoitteet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi (VM 2013i). Ministeriöllä on toiminta- ja taloussuunnitelman painopisteistä johdettu oma strategia, joka toimeenpannaan osastoilla ja yksiköissä. Muun muassa osastojen tulossopimuslomakkeet ja henkilöstön tulos- ja kehityskeskustelulomakkeet ovat strategian tavoitteiden mukaisia. (VM 2013j.) Esimiehien tehtävänä on toiminnanohjaus ja suunnan näyttäminen tavoitteita asettamalla ja arvioimalla eli kokonaisuuksien hahmottamista tukemalla (VK 2013a).

Henkilöstöbudjetin avulla organisaatio voi seurata toimintaa sekä suunnitella ja antaa realistiset tavoitteet tulevalle toiminnalle. Toteutuneen budjetin avulla voidaan paikantaa toiminnan suunnittelun heikkoudet sekä poikkeamat ja kehittää suunnittelua edelleen. Henkilöstöbudjetti edistää vastuualueiden määrittämistä, sillä se on apuna toiminnan koordinoinnissa. (Viitala 2009, 326.)

Henkilöstöbudjetti on toimintasuunnitelma henkilöstövoimavaroista numeroina ja rahassa mitattuna. Sen avulla optimoidaan ja ennakoidaan henkilöstövoimavarojen käyttöä ja henkilöstökustannuksia. Henkilöstöbudjetti voidaan laatia organisaatio-, yksikkö-

ja toimintotasolla sekä hanke- tai projektitasolla. Henkilöstöbudjetin ohella laaditaan usein joukko tarkempia erikoisbudjetteja kuten palkkabudjetti tai henkilöstön kehittämismisbudjetti. (Viitala 2009, 325-326.)

2.4 Työtehtävien priorisointi

Priorisointi on asioiden tai tehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen. Priorisointi on päätöksentekoa, joka julkishallinnossa päättyy toimivaltaisen viranomaisen ratkaisuun. Tehdyt päätökset tulee arvioida ja tarvittaessa perustella. Päätökset tulee tehdä tavalla, joka parhaiten edistää yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamista kohdentamalla käytettävissä olevat resurssit tehokkaasti sekä punnitsemalla resurssien vaihtoehtoiset käyttökohteet. (Liikennevirasto 2012, 10.)

Priorisointi on osa hyvää johtamista ja sen taustalla vaikuttavat visio, tavoitteet, tarpeet ja velvollisuudet (Leo Stranius 2010). Julkishallinnon reunaehdot ovat muun muassa ajankohtainen politiikka, lainsäädäntö ja sopimukset (Liikennevirasto 2012, 25).

Vuonna 1999 tehdystä Tasa-arvo ja hyvä työyhteisö -tutkimuksesta selviää, että yksi suurimmista ongelmista työpaikoilla on töiden puutteellinen organisointi. Esimiehen tulisi selkeyttää työnjakoa, vastuualueita sekä sijaisuusketjuja. (Lampikoski 2001, 106.) Työn huono organisointi voi myös aiheuttaa stressiä. Työjärjestelyt ja selkeät vastuut ovat siis ensiarvoisen tärkeitä. Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan. (Lakimiesuutiset 2009.)

Esimiestyö on kehittynyt valtiolla hitaasti mutta varmasti. Valtionhallinnossa tehty Kaikki hyvin työssä -kysely on samoilla linjoilla Tasa-arvo ja hyvä työyhteisö -tutkimuksen kanssa ja paljastaa, että esimiehiltä kaivataan yhteisiä keskusteluja, jotka kirkastavat perustehtävän, taltuttavat kiireen tunnun ja auttavat töiden priorisoinnissa. (VK 2013b.) Priorisointi onkin tärkeä keskustelun aihe ja välttämätön edellytys tavoitteiden saavuttamiseksi (Psycon 2012). Erityisesti valtionhallinnossa priorisointiin on koettu voimakasta tarvetta säästöjen kiristyessä. Priorisoinnilla voidaan jatkossakin tuottaa laadukkaita palveluita jatkuvasti vähenevillä resursseilla. (VK 2012, 27-29.)

Priorisointivara työntekijällä tai esimiehellä ei ole aina kovin suuri (Psycon 2012). Priorisoinnin tuleekin tapahtua koko organisaation tasolla - ei ole mahdollista, että esimies ja alainen priorisoivat itsenäisesti. Hyvin usein organisaation eri osat maksimoivat helposti vain omaa suoritustaan. Tämän sijaan tulisi pystyä hahmottamaan organisaatio kokonaisuutena ja yhdistämään erilaiset intressit yhteiseksi hyödyksi. (Talouselämä 2011.) Johdon onkin aktiivisesti rakennettava yhteistä ymmärrystä. Esimiehet viestivät yhteisen suunnan omalle henkilöstölle, ja henkilöstä viestii ideoitaan ja kysymyksiään takaisin johdolle. Yhteisen suunnan tulee olla tarpeeksi selkeä, jotta jokainen työntekijä pystyy tekemään omaan työhönsä liittyvät päätökset sen mukaisesti. Yhteisen suunnan selkeys saa työntekijät sitoutumaan sekä antaa heille vapautta ja vastuuta. (VK 2013c.)

3 Valtiovarainministeriö ja Kieku-hanke

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustalla toimivista valtiovarainministeriöstä ja Kieku-hankkeesta.

Valtiovarainministeriö (VM) on osa valtioneuvostoa. Ministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvion sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Se vastaa myös rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelusta ja valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkishallinnon kehittämisestä. Lisäksi VM vastaa kuntahallinnon lainsäädännön sekä kunnallistalouden kehittämisestä. Ministeriö osallistuu Euroopan unionin ja monien kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten toimintaan. Valtiovarainministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta nojautuu tietoon ja tutkimukseen. Tavoitteena on koota ministeriöön paras asiantuntemus ja kehittää toimintoja toimintaympäristön kulloistenkin vaatimusten mukaisesti.”

(VM2013a.)

Valtiovarainministeriössä työskentelee 398 henkilöä. Johto- ja esimiestehtävissä työskentelee 50, asiantuntijoina 240 ja tukitehtävissä 108 henkilöä (Kieku-tietojärjestelmä, tilanne 17.9.2013). Ministeriössä on kansantalousosasto (KO), budjettiosasto (BO), vero-osasto (VO) ja rahoitusmarkkinaosasto (RMO), kunta- ja aluehallinto-osasto (KAO) sekä henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto (HO), joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Ministeriössä on myös johdon alaisuudessa toimiva kansainvälisten asioiden sihteeristö (KVS) ja Julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto (JulkICT). Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto (KHT). Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller –toiminto (VVC.) (VM 2013b.) Osastot voidaan jakaa toimintoalueiden mukaan talouspolitiikan osastoihin (KO, BO, VO ja RMO), hallintopolitiikan osastoihin (KAO, HO, JulkICT) sekä muihin osastoihin (KVS, KHT ja VVC). Valtiovarainministeriön henkilöstö on toiminut vuoden 2013 alusta lähtien kahdessa toimipisteessä Helsingin keskustassa.

Kieku-hanke on Valtiokonttorin ohjelma, jolla kehitetään valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja, toimintatapoja ja rakenteita. Kieku-tietojärjestelmä on tarkoitus saada käyttöön koko valtionhallintoon vuoteen 2016 mennessä. (VK 2009a., 4.)

Kieku-hankkeen taustalla on valtion tuottavuusohjelma, jolla on haluttu varautua suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen sekä parantaa hallinnon palvelukykyä ja laatua. Tuottavuuden parantamisen seurauksena resursseja tullaan siirtämään tukitehtävistä ydintehtäviin. Kieku-hankkeen tavoitteeksi on määritelty talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden parantaminen 40 prosentilla viidessä vuodessa, hallinnon palvelukyvyn ja laadun parantaminen sekä asiakas- ja työtyytyväisyyden parantaminen talous- ja henkilöstöhallintotehtävissä. Keinoksi tavoitteiden saavuttamiseksi on määritelty yhdenmukaiset ja yksinkertaiset valtiokonsernin talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, toimitavat ja tietosisällöt sekä Kiekun mukanaan tuoman automatisoinnin lisääminen ja henkilöstön itsepalvelun hyödyntäminen. (VK 2009a., 4, 7, 14, 16, 38.)

Hankkeen myötä koko valtionhallinnossa otetaan käyttöön Kieku-tietojärjestelmä sekä järjestelmän tukemat yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit (VK 2010a., 3). Kieku-tietojärjestelmän henkilöstöhallinnon prosesseja ovat palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta, palkkaus ja palkitseminen sekä osaamisen hallinta. Nämä prosessit etenevät viidessä eri Kieku-tietojärjestelmän sovelluksessa: taustajärjestelmässä SAP HCM sekä ajanhallinnassa, palkoissa, palvelusaikalaskennassa ja vuosilomasuunnittelussa. (VK 2010a., 5.) Virkamiehet käyttävät henkilöstöhallinnon sovelluksia Kieku-portaalin kautta. Henkilöstöasiantuntijoilla on portaalin lisäksi käytössä taustajärjestelmä SAP HCM sekä ministeriön pääkäyttäjäoikeudet palveluntuottaja CGI:n sovelluksiin. Työaikojen hallinta ja työajan kohdentaminen tapahtuvat Kiekun ajanhallinnassa.

4 Työaika ja työajan hallinta

Työaika ja työajanhallinta liittyvät kiinteästi työajan kohdentamiseen muun muassa töiden oikean mitoituksen osalta. Tässä kappaleessa tarkastellaan työaikaa ja työajanhallintaa sekä lainsäädännön että valtiovarainministeriön toimintatapojen näkökulmasta.

Lainsäädännön tarkoituksena on turvata henkilöstön oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla (Viitala 2009, 32). Työaikaa säännellään Suomen työaikalaisissa. Työaikalain mukaan työaikaa ovat työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikalain mukaan työnantajalla on velvollisuus kirjata työaikaa. (Työaikalaki 2:4 .1; 7:37 .1

(9.8.1996/605).) Työturvallisuuslain tarkoituksena puolestaan on muun muassa turvata työntekijöiden työkyky. Työturvallisuuslaissa työnantajan vastuulla on muun muassa työn suunnittelu ja mitoitus, työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset huomioon ottaen. (Työturvallisuuslaki 1:1 .1; 2:8 .1 (23.8.2002/738).) Työsuojeluvirnaomaiset valvovat työaikalain noudattamista. Viranomaisille on pyydettyä toimitettava jäljennös työaikakirjanpidosta. (VM 2103c., 4.)

Esimiehillä on suuri vastuu työyhteisön työajan hallinnassa ja ajankäytön kehittämisessä. Työajan hallinnalla tarkoitetaan työaikojen suunnittelua, johtamista ja arviointia. (Lampikoski 2001, 102.) Työaikajärjestelyt tukevat parhaimmillaan henkilöstön työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta (TTL 2010a.). Töiden yhteinen suunnittelu, yhteisten tavoitteiden määrittely, perustehtävän kirkastaminen, yksilöllisen työaikajouston salliminen, työmäärän oikea mitoitus sekä työtilanteen ja työajan seuranta parantavat työyhteisön ajankäyttöä (Lakimiesuutiset 2009).

4.1 Työajan seuranta

”Valtiovarainministeriössä noudetaan työaikalakia sekä valtion virka- ja työehtosopimusta työajoista ja sen soveltamisohjeita valtiovarainministeriön antamien soveltamismääräysten ja ohjeiden mukaisesti” Valtiovarainministeriössä on käytössä liukuvan työajan järjestelmä. Liukuvan työajan tasoitusjaksot ovat kuuden kuukauden pituisia. Liukumasaldon enimmäispoikkeamat tasoitusjakson päättyessä helmikuussa ja elokuussa

ovat + 40 tuntia ja - 10 tuntia. Työajan pituus voi vaihdella päivittäin. Työajan tulee kuitenkin tasoittua tasoitusjakson aikana keskimäärin 36 tuntiin ja 15 minuuttiin viikossa. (VM 2013c., 1- 2.)

Työaika vaikuttaa muun muassa työntekijöiden toimintakykyyn ja terveyteen. Työajan hallinnan tarkoituksena on turvata työntekijöiden riittävä lepo ja työstä palautuminen. Valtiovarainministeriössä esimiehen tulee jakaa työtehtävät työntekijöiden henkilökohdaisiin edellytyksiin huomioiden sekä seurata alaistensa työajan käyttöä. Virkamiesten täytyy huolehtia työtuntiansa tasoittumisesta tasoitusjakson aikana. Työaikamääräysten noudattamisesta vastaavat kuitenkin viime kädessä esimiehet ja osastopäälliköt. (VM 2013c., 3.)

Työaikatarkaus vaikuttavat työntekijöiden toimintakykyyn ja terveyden lisäksi myös työn tuottavuuteen. Esimiehen vastuulla on selvittää työstä aiheutuvat henkiset kuormitustekijät. Näihin kuuluu esimerkiksi työssä suoriutumisen tarkkailu työn tuottavuuden ja laadun osalta. (Lakimiesuutiset 2009.) Työajan seurannan perusteella voidaan myös suunnitella henkilöresursseja. Työnantaja pystyy ennakoimaan yli- ja alikuormitustilanteet panostamalla resurssienhallintaan sekä seuraamalla henkilöstön määrää ja työaikaa. (Hanka & Hakala 2011, 25.)

Työajan hallinta hoidetaan valtiovarainministeriössä Kiekun ajanhallinnassa. Kiekun ajanhallinnassa käsitellään työajan kohdentamisen lisäksi työaikaa työaikaleimausten ja liukumasaldon avulla, työaikapankkeja sekä ylityöitä ja muita työaikakorvauksia. Järjestelmä laskee ylityöt ja työaikakorvaukset leimausten ja järjestelmään vietyjen palkanlaskien perusteella, ja maksuun menevät korvaukset siirtyvät palkanlaskentaan suoraan Kiekun ajanhallinnasta. (VK 2010a., 9.) Henkilöstöhallinnon suositus esimiehille on, että he tarkkailisivat alaistensa työaikatietoja viikoittain. Tiedot on kuitenkin tarkastettava ja hyväksyttävä vähintään kerran kuukaudessa. Henkilöstön tulisi kohdentaa työaikaa viikoittain. (VM 2013d., 2.)

Ennen Kiekun ajanhallintaa valtiovarainministeriössä oli käytössä työajan seurantaa varten Timecon-järjestelmä ja Timeconin nettisovellus reg@web. Työaikasaldot ja lei-

maukset hyväksyttiin joko suoraan reg@web:ssä tai paperisella työaika raportilla kuukausittain.

4.2 Työajan joustavuus ja resursointi

Työajan joustavuudella ja voidaan varmistaa työvoiman joustavuus eli se, että organisaatiolla on käytettävissä riittävä työvoima esimerkiksi sesonkien tai ruuhkahuippujen aikana. Valtiovarainministeriössäkin käytössä oleva liukuva työaika on toimiva tapa kohdentaa työpanosta oikein. Myös työntekijän kannalta liukuva työaika tarjoaa enemmän henkilökohtaista vapautta työaikojen määrittelyyn, ja näin erilaiset elämäntilanteet voidaan ottaa huomioon paremmin. (Viitala 2009, 92.)

Liukuvan työajan lisäksi ylityöllä voidaan resursoida työpanosta oikein. Ylityö on kuitenkin kallista ja kuluttavaa työntekijälle pitkällä aikavälillä. (Viitala 200, 93.) Ylitöiden teettäminen on säännelty työaikalaisissa, jonka mukaan ylitöitä saa teettää enintään 250 tuntia kalenterivuodessa (Viitala 2004, 237). Valtiovarainministeriössä on käytössä myös virka ja työehtosopimuksen 7 § mukainen työaikapankki, joka ylityön ja liukuvan työajan lisäksi tuo joustoa työvoiman resursointiin. Työaikapankkiin voi kerryttää niin sanotusti tunti tunnista työaikaa myöhemmin pidettäviä vapaita varten. (VM 2013c.)

5 Työajan kohdentaminen

Kiekun käyttöönoton myötä myös työajan kohdentaminen otettiin valtiovarainministeriössä käyttöön 1.1.2013 lukien (VM 2013d., 2). Tässä kappaleessa käydään läpi työajan kohdentamisen käyttöönoton syyt, työajan kohdentamisen periaatteet, kohdentamisesta saatavan tiedon raportointi sekä virkamiesten ja esimiesten tuki Kiekun käyttöön ja työajan kohdentamiseen.

Perimmäinen syy työajan kohdentamisen käyttöönottoon valtiovarainministeriössä on Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) valtiovarainministeriön tilintarkastuskertomuksessa 2013 mainittu huomautus siitä, että valtiovarainministeriössä ei ole noudatettu valtion talousarviosta annetun lain 16 §:n edellyttämää tuloksellisuuden laskentatoimen järjestämistä (VTV 2013). Valtion talousarviosta annetun lain 16 §:ssa todetaan, että ”viraston ja laitoksen tulee järjestää toiminnan kustannusten, toiminnallisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seuraamista sekä muita ohjauksen, johtamisen ja tilivelvollisuuden toteuttamisen tarpeita varten tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimensa sekä muu seurantajärjestelmänsä siten kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään” (Laki valtion talousarviosta 2:16 .1 (13.5.1988/423)).

Valtion talousarviosta annetun asetuksen seitsemännessä luvussa todetaan, että viraston on järjestettävä johdon laskentatoimi ja sen hyödyntäminen viraston tuloksellisen johtamisen edellyttämällä tavalla (Asetus valtion talousarviosta 7:55 .3 (11.12.1992/1243)). Kiekun työajanseuranta yhdistettynä yhteiseen seurantakohdemalliin ja Kiekun laskentaominaisuuksiin mahdollistaa valtion talousarviossa vaadittavan kokonaiskustannusmallin mukaisen laskennan (VK 2010b., 4).

Työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa tahdotaan kuitenkin myös käyttää hyödyksi henkilöstösuunnittelussa ja toiminnan suunnittelussa ministeriössä. Työaikaa kohdentamalla saadaan tietää muun muassa kuinka paljon erilaisiin töihin kuluu aikaa. Yrity maailmassa tämä auttaisi tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa. Tieto työtehtäviin kulutetusta ajasta auttaa resurssisuunnittelussa ja työn organisoinnissa. Työajan jatkuva seuranta ja kokonaistyömäärän tarkkailu tuo mukanaan hyvinvointia, oikeudenmukaisuuden tunnetta, jatkuvuutta ja tuottavuutta. (Hanka & Hakala 2011, 25.)

5.1 Seurantakohdemalli

Kiekun käyttöönoton yhteydessä virastot ottavat käyttöön myös yhteisen seurantakohdemallin. Yhteisellä seurantakohdemallilla pyritään yhtenäisyyteen valtiokonsernissa. Seurantakohdemallissa on sekä konsernitasoisia seurantakohteita että virastokohtaisia seurantakohteita. Sisäisessä laskennassa käytettäviä seurantakohteita ovat muun muassa toimintayksikkö, projekti, toiminto ja seurantakohde 1. (VK 2010a., 3-5.) Samoja seurantakohteita käytetään työajan kohdentamiseen. Eri seurantakohteet määritellään seuraavassa kappaleessa.

5.2 Kohdentaminen Kiekun ajanhallinnassa

Valtiovarainministeriössä virkamiehet ja esimiehet kohdentavat työaikaansa toteutuneiden työtuntien mukaan Kiekun ajanhallinnassa. Toteutuneet tunnit siirtyvät Timecon-leimauslaitteelta kerran vuorokaudessa suoraan Kiekun ajanhallintaan.

Valtiovarainministeriössä työajan kohdentamiseen käytetään tällä hetkellä seurantakohteista pääsääntöisesti ainoastaan toimintayksikköä ja toimintoa. Toimintayksikkö on se yksikkö, johon virkamies on sijoitettu. Toimintayksikkö ei muutu sen mukaan, minkä yksikön tehtäviä tehdään. Toiminto taas ei riipu yksikön ydintoiminnosta, vaan työaika kohdennetaan sille toiminnolle, jolle tekeminen kohdentuu. Työajan kohdentamista helpottamaan jokaiselle virkamiehelle on määritelty oletuskohdennus (toimintayksikkö ja toiminto -pari) eli tehtävä, jolle henkilön työaika todennäköisesti eniten kohdentuu. Oletuskohdennus on tallennettu Kieku ajanhallintaan henkilöstöhallinnossa ja kaikki työaika kohdentuu ensin tälle oletuskohdennukselle automaattisesti. Toteutunutta työaikaa kohdennetaan valtiovarainministeriössä pois oletuskohdennukselta tunnin tarkkuudella. (VM 2013d., 2.)

Toiminnot on jaettu ydintoimintoihin sekä ohjaus- ja tukitoimintoihin. Ohjaus- ja tukitoiminnot ovat kaikille virastoille yhteisiä. Ydintoiminnot on määritelty jokaiselle ministeriölle valtioneuvoston ohjesäännössä. Ydintoimintoja Kiekuun on määritelty 13 kappaletta, ja niitä käytetään osastojen niin sanottuihin substanssitehtäviin. Kaikille virastoille yhteisiä ohjaustoimintoja on 22 kappaletta ja tukitoimintoja 51. Ohjaustoiminnot liittyvät muun muassa hallinnonalan tai ministeriön toiminnan suunnitteluun ja seuran-

taan, tukitoiminnot muun muassa johtamiseen sekä henkilöstö- ja taloushallintoon.
(VM 2013d., liite 1)

Muita kohdennukseen Kiekussa käytettävissä olevia seurantakohteita ovat projekti ja seurantakohde 1. Projekti tarkoittaa virallista hanketta, jolle on määritelty alku- ja loppupäivämäärä, vetäjä sekä resurssit. Seurantakohde 1 ei ole toiminto, toimintayksikkö tai projekti, mutta organisaatiolla on käytännössä tarve syystä tai toisesta seurata tällaista kohdetta. Valtiovarainministeriössä esimerkiksi epäviralliset projektit sekä viraston auto ovat seurantakohde 1:een kuuluvia kohteita. Projekteja ja seurantakohde 1:tä käytetään valtiovarainministeriössä työajan kohdentamiseen toistaiseksi vain poikkeustapauksissa.

Työajan kohdentamisesta on laadittu valtiovarainministeriön esimiehille ja virkamiehille käsikirja, jossa on määritelty kohdentamisen periaatteet, kuvilla varustetut ohjeet järjestelmässä toimimiseen, esimerkkejä yli osastorajojen käytettävistä toiminnoista sekä kohdennukseen käytettävä toimintolista.

5.3 Työajan kohdentamisen raportointi

Työajan kohdennustietojen raportointiin käytetään Kiekun BI-raportteja. Business Intelligence eli BI-raportit ovat käytettävissä ministeriön talous- ja henkilöstöhallinnossa sekä esimiehillä Kieku portaalin kautta. (VK 2009b.) Kohdennustietoja voi tarkastella myös henkilöittäin viikko kerrallaan suoraan Kiekun ajanhallinnassa.

Esimiehille käytettävissä olevia BI-raportteja ovat alaisten henkilötiedot, ikärakenne, tutkinnot ja koulutus, poissaolot, palkkarakenne, hyväksytyt ja toteutuneet tunnit sekä hyväksymättömät tunnit. Näistä Kiekun ajanhallintaan liittyviä raportteja ovat hyväksytyt ja toteutuneet tunnit sekä hyväksymättömät tunnit. Ajanhallintaan liittyvissä raporteissa voi tarkastella kohdennettuja tunteja toiminnoittain, toimintayksiköittäin tai muiden käytettyjen seurantakohteiden mukaan omien alaisten kohdalta henkilöittäin. Osastopäälliköllä on oikeus nähdä alaistensa sekä heidän alaistensa tiedot.

Tämän lisäksi kaikilla ministeriön virkamiehillä on käytössä talouden seurannan BI-raportit. Nämä raportit eroavat Kiekun ajanhallinnan raporteista siinä, että niiden avulla voi erilaisia seurantakohteita tarkastella tuntien sijaan palkkakustannuksille jaettuna. Tällä raportilla ei saa eriteltyä seurantakohteita henkilöittäin vaan tarkin taso on toimintayksikkö. Jakopalkkaraportilla puolestaan saadaan eriteltyä eri seurantakohteet palkkakustannuksille jaoteltuna henkilöittäin. Tähän raporttiin oikeudet ovat kuitenkin ainoastaan henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon asiantuntijoilla.

Keväällä 2013 esimiehille järjestettiin koulutus BI-raportoinnista. Koulutusmateriaali on viety ministeriön intranetin Sentiin Kieku-sivuille. Kieku-sivuilla on myös erillinen Esimiehen ajanhallinnan raportit -käsikirja, jossa neuvotaan kuvien avulla Kiekun ajanhallinnan raporttien käyttöä.

5.4 Kiekun käytön tuki

Valtiovarainministeriössä on käytössä niin sanottu loppukäyttäjien lähitukimalli, jossa kerrotaan, mistä esimiehet ja muut virkamiehet saavat tukea Kiekun käyttöön. Tärkeimpänä tukena ovat osastojen Kieku-lähitukihenkilöt, jotka neuvovat esimiehiä ja virkamiehiä Kiekun peruskäyttöön liittyvissä kysymyksissä. Kieku-lähitukihenkilöiden lisäksi valtiovarainministeriön intranettiin Sentiin on perustettu Kieku-sivu, jossa ovat kaikki ajankohtaiset tiedotteet Kiekusta, Kiekun käyttöohjeet ja koulutusmateriaalit. Kieku-sivun lisäksi esimiehet voivat ottaa yhteyttä henkilöstöhallintoon ja taloushallintoon eli KHT:n ammattikäyttäjiin. Tietoteknisissä kysymyksissä esimiehiä ja virkamiehiä palvelee Fujitsun käyttötuki. Kuviossa 2 on esimiesten lähitukimalli. (VM 2013e.)



Kuvio 2. Ministeriön lähitukimalli (VM 2013e.)

6 Tutkimus valtiovarainministeriön työajankohdentamisen nykytilasta sekä kehittämisestä

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksessa käytetty menetelmä ja sen toteutus. Lopuksi kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus koska tutkimuksella pyrittiin yleistämään tietoa. Menetelmä edellyttääkin riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia. Määrällisessä tutkimuksessa voitaisiin käyttää tiedonkeruumenetelmänä laadullisesta tutkimuksesta tuttua haastattelua, mutta tällöin haastattelu koostuu valmiista, strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä. (Kananen 2008, 10, 11.) Opinnäytetyössä käytettiin kuitenkin kyselyä ja materiaalitutkimusta sen suuren vastaajamäärän takia. Kyselylomakkeella tehdyn tutkimuksen luotettavuutta parantaa mahdollisuus esittää runsaasti kysymyksiä sekä se, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa ilman, että kyselyn toteuttaja vaikuttaisi vastauksiin (Aaltola & Valli 2001, 101).

Kvantitatiivisen kyselyn lähtökohtana on tutkimusongelma, joka voidaan jakaa osiongelmiin. Tutkimusongelma puretaan kysymyksiksi, joiden määrä tulee miettiä tarkoin. Kysymykset voivat olla valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja tai avoimia. Tutkimuksen luotettavuus ja laatu perustuu kysymyksiin. Jotta kysymykset olisivat luotettavia, vastaajan täytyy ymmärtää ne oikein, omistaa kysymysten edellyttämä tieto ja haluta antaa kysymyksiin liittyvä tieto. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää tutkimuksissa, jossa ilmiöstä ei ole vielä paljoa tietoa. (Kananen 2008, 15, 25.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee määritellä ja kuvata kohderyhmä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Kananen 2008, 17.) Opinnäytetyön kohderyhmä on tarkkaan rajattu esimiehiin (kyselytutkimus) ja virkamiehiin (materiaalitutkimus). Taustamuuttujat, joita käytettiin opinnäytetyössä sekä kyselytutkimuksessa että

materiaalitutkimuksessa, kuten henkilöstöryhmä tai osasto, antavat tietoa tilastoyksikön rakenteesta tai ominaisuuksista, tutkimusmuuttujat liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2008, 21.)

Jos kvantitatiivisessa kyselyssä käytetään vastaajista otosta, kuten opinnäytetyön materiaalitutkimuksessa käytettiin, tulee otoksen edustaa koko joukkoa kaikilta ominaisuuksiltaan (Kananen 2008, 13). Ositetulla otannalla voidaan taata lopulliseen otantaan erityyppisiä perusjoukon alkioita. Ositettua otantaa voidaan käyttää kun perusjoukko jakautuu erilaisiin ryhmiin ja on tärkeää, että otannassa huomioidaan näiden suhteellinen koko. (Aaltola & Valli 2001, 107.) Opinnäytetyöhön valittiin ositettu otanta, jotta saataisiin huomioitua ministeriön asiantuntijoiden sekä toimihenkilöiden suhde osastoitain.

6.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti kyselytutkimuksena, jossa tutkittiin koko kohde-ryhmää sekä Kiekun ajanhallinnassa olevan materiaalin kvantitatiivisena tutkimuksena ositetulla otannalla. Kyselytutkimuksella selvitettiin vastaukset ensimmäisen päätutkimuskysymyksen osatutkimuskysymykseen ”kuinka esimiehet hyväksyvät työajan kohdennuksia”, toiseen päätutkimuskysymykseen ”kuinka työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa hyödynnetään tällä hetkellä” sekä kolmanteen päätutkimuskysymykseen ”kuinka työajan kohdentamista ja kohdentamisesta saatavaa tietoa voitaisiin kehittää valtiovarainministeriössä”.

Kysely tehtiin webropol-ohjelmalla. Kyselyssä oli mukana sekä strukturoituja vastausvaihtoehtoja että muutamia avoimia vastauksia. Kysely oli jaettu väliotsikoin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen mukaan taustatietoihin, työajan hallintaan ja työajan kohdentamiseen, työaikatietojen käyttöön sekä työajan kohdentamisen kehittämiseen. Kysely on liitetty opinnäytetyöhön (Liite 2)

Linkki kyselyyn lähetettiin webropol-ohjelman avulla sähköpostitse. Linkki lähetettiin yhteensä 45 esimiehelle, joista 10 oli osastopäälliköitä ja 35 yksikön päälliköitä. Kyselylinkin ohella lähetetty saate on liitetty opinnäytetyöhön (Liite 1) Kyselyn vastausajaksi

määriteltiin kaksi viikkoa, kolmen eri viikon aikana (17.9. – 1.10.2013). Sähköpostitse lähetetty linkki oli henkilökohtainen, ja sen avulla pystyttiin seuraamaan ketkä esimiehet eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Kyselyn puolivälissä keskiviikkona 25.9. lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta ja viimeisestä vastaamisajankohdasta esimiehille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn.

Kiekun ajanhallinnan materiaalin tutkimuksella selvitettiin vastaus ensimmäisen päätutkimuskysymyksen osakysymykseen ”kuinka henkilöstö kohdentaa työaikaansa”. Aineisto kerättiin ositetulla otannalla valittujen virkamiesten kohdennustiedoista. Kohdennustiedoista selvitettiin kvantitatiivisesti kuinka iso osa kohdennuksista oli jätetty oletukselle, kuinka suuri osa työajasta oli kohdennettu pois oletukselta ja mille toiminnoille se oli kohdennettu sekä kuinka paljon kohdennuksissa oli tehty virheitä. Otannalla valittujen virkamiesten kohdennustietoja tutkittiin kahden viikon ajalta (2.9. – 15.9.2013). Vastaukset kerättiin webropol-ohjelmalla. Selvityslomake on liitetty opinnäytetyöhön (Liite 3)

Materiaalitutkimuksen ositettu otanta määriteltiin osastoittain asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden suhteen. Otannan kooksi valittiin 100 virkamiestä. Ositettu otanta suhteutettiin ensin osastoittain ministeriön virkamiesten kokonaismäärään. Tämän jälkeen otantaan otettu osaston virkamiesten määrä suhteutettiin kyseessä olevan osaston asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden suhteelliseen määrään. Saadut luvut pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun.

Taulukko 1. Asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden määrät osastoittain ja osastojen asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden suhteet

Osasto	Asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden määrä osastolla	Suhteutettu määrä koko ministeriön asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin (348)	Osaston sisäinen suhdeluku asiantuntijoita	Osaston sisäinen suhdeluku toimihenkilöitä
KHT	72	21 %	41,6 %	58,3 %
KVS	5	1 %	60,0 %	40,0 %
KO	31	9 %	77,4 %	27,6 %
BO	33	9 %	72,7 %	27,3 %
VO	40	11 %	80,0 %	20,0 %
RMO	36	10 %	77,8 %	22,2 %
HO	43	12 %	69,8 %	30,2 %
KAO	44	13 %	79,5 %	20,5 %
JulkICT	39	11 %	79,5 %	20,5 %
VVC	5	1 %	60,0 %	40,0 %

Taulukossa 1 on määritelty todelliset asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden määrät osastoittain sekä määrät suhteutettuna ministeriön kokonaismäärään. Tämän lisäksi taulukoon on merkitty osastojen asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden suhteelliset määrät.

Taulukko 2. Otantaan otettujen asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden määrä osastoittain

Osasto	n asiantuntijat ja toimihenkilöt /osasto	n asiantuntijat / osasto	n toimihenkilöt / osasto
KHT	21	9	12
KVS	2	1	1
KO	9	7	2
BO	9	7	2
VO	11	9	2
RMO	10	8	2
HO	12	8	4
KAO	13	10	3
JulkiCT	11	9	2
VVC	2	1	1
yhteensä	100	69	31

Taulukossa 2 on esitetty pyöristetyt luvut koko osaston otannasta sekä otanta jaettuna osastoittain asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin. Jotta kaikki ositetun otannan ryhmät olisivat edustettuina tutkimuksessa, KVS:n ja VVC:n osalta otantaan otettiin mukaan yhteensä kaksi henkilöä. Otantaan otettiin kyseisten osastojen osalta siis yksi asiantuntija ja yksi toimihenkilö, vaikka molempien osastojen kohdalla toimihenkilön pyöristetty arvo olisi todellisuudessa nolla. Osastojako on otannan osalta sama kuin Kiekuun määritelty organisaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että osastojaon ulkopuoliset on sijoitettu KHT:n alle. Otantaan valikoitiin osastoittain henkilöt taulukon 2 määrien mukaan, valtiovarainministeriön henkilöstölistan aakkosjärjestyksen alkupäästä.

Esimiehille lähetetyn kyselyn vastauksia sekä materiaalitutkimuksella kerättyjä vastauksia analysoitiin kvantitatiivisesti Excelin avulla muun muassa keskiarvoja laskemalla ja ristiintaulukoimalla vastauksia. Esimiehille lähetettyyn kyselyyn vastasi 28 eli 62 % esimiehistä. Osastopäälliköistä 7 eli 70 % ja yksikön päälliköistä 21 eli 60 % vastasi kyselyyn.

Taulukko 3. Esimiehille lähetetyn kyselyn vastaajat jaoteltuna osastoittain

Osasto	n	%	% osaston esimiehistä
KO	4	14 %	80 %
BO	4	14 %	67 %
VO	3	11 %	43 %
RMO	2	7 %	50 %
HO	4	14 %	80 %
KHT	6	21 %	100 %
VVC	2	7 %	100 %
KAO	2	7 %	50 %
JulICT	1	4 %	25 %
Yhteensä	28	100 %	

Esimiehille lähetetyn kyselyn vastaajat osastoittain näkyvät taulukossa 3. Vastauksia tuli kaikilta muilta osastoilta paitsi KVS:stä. Eniten vastauksia tuli KHT:sta. Taulukon 3 viimeisessä sarakkeessa on vastausprosentti suhteutettuna esimiesten määrään kyseessä olevalla osastolla. KHT:sta VVC:stä kyselyyn vastasivat kaikki esimiehet.

Taulukko 4. Vastaajat jaoteltuna sukupuolen mukaan

Sukupuoli	n	%
Nainen	11	39 %
Mies	17	61 %
Yhteensä	28	100 %

Esimiehille lähetetyn kyselyn vastaajista miehiä oli yli puolet (61 %) kuten taulukossa 4 todetaan. Taulukossa 5 on kuvattu vastauksien jakaantumista osastopäälliköihin ja yksikön päälliköihin. Vastaajista 25 % oli osastopäälliköitä.

Taulukko 5. Vastaajat jaoteltuna osastopäälliköihin ja yksikön päälliköihin

	n	%
Osastopäällikkö	7	25 %
Yksikön päällikkö	21	75 %
Yhteensä	28	100 %

6.3 Keskeiset tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään kyselytutkimuksen ja Kiekun ajanhallinnan materiaalitutkimuksen keskeisiä tuloksia työajan kohdentamisen ja kohdentamisesta saatavan tiedon käytön nykytilasta sekä niiden kehittämistä. Tulokset on jaettu tutkimuskysymysten perusteella työajan kohdentamisen nykytilaan, työajan kohdentamisesta saatavan tiedon

käytön nykytilaan sekä työajan kohdentamisen ja kohdentamisesta saatavan tiedon kehittämiseen.

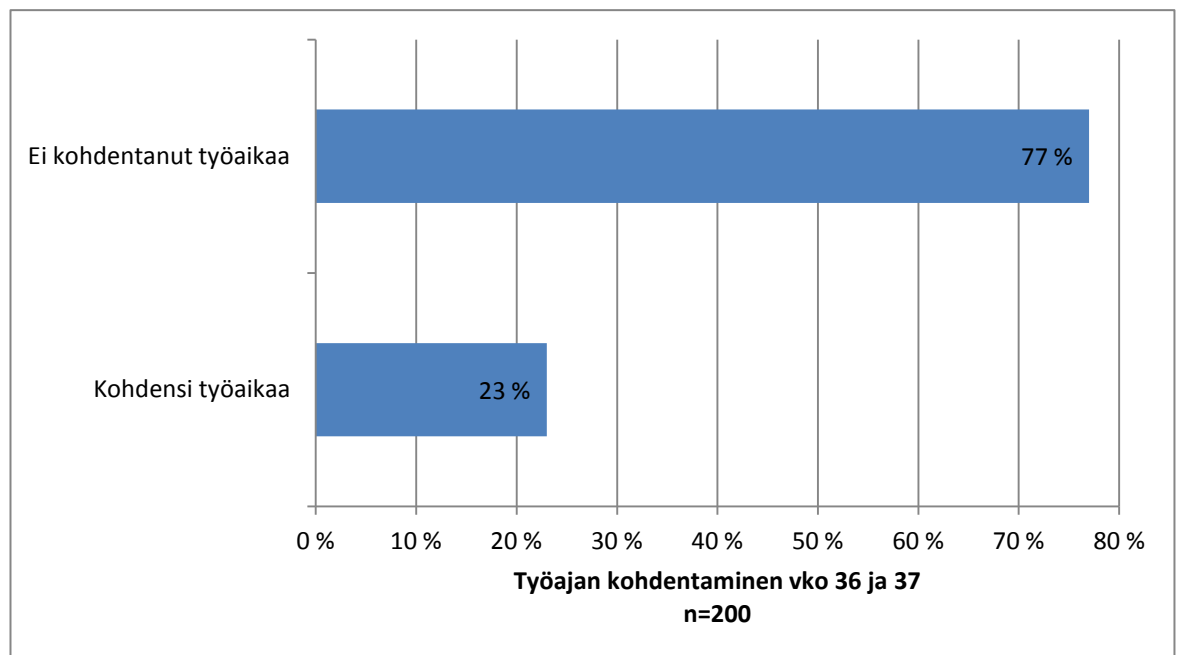
6.3.1 Työajan kohdentamisen nykytila

Työajan kohdentamisen nykytilan tutkimuskysymys on jaettu kahteen osatutkimuskysymykseen: a) kuinka henkilöstö kohdentaa työaikaansa ja b) kuinka esimiehet hyväksyvät työajan kohdennuksia. Tuloksia käsitellään osatutkimuskysymysten mukaisesti.

Kuinka henkilöstö kohdentaa työaikaansa?

Osatutkimuskysymystä siitä kuinka virkamiehet kohdentavat työaikaansa tutkittiin suoraan Kiekun ajanhallinnasta saatavalla materiaalilla virkamiesten kohdennuksista.

Kuvio 3. Työajan kohdentaminen muulle kuin oletuskohdennukselle



Kuviosta 3 ilmenee, kuinka suuri osa virkamiesten kohdennuksista kohdentui muille kuin oletuskohdennukselle eli tehtävälle, jolle työaika automaattisesti kohdentuu. Tulosten perusteella ainoastaan 23 % virkamiehistä kohdensi työaika oletuskohdennuksen lisäksi. Tutkittaessa kohdennuksien virheiden määrää huomattiin, että suurin osa (96 %) henkilöstä, jotka kohdensivat työaika myös muualle kuin oletukselle, ei tehnyt kohdentamisessa virheitä.

Taulukossa 6 on työajan kohdentamista muulle kuin oletukselle verrattu ministeriön toimintoalueisiin. Talouspolitiikan toimintoalueeseen kuuluvat kansantalousosasto (KO), budjettiosasto (BO), vero-osasto (VO) sekä rahoitusmarkkinaosasto (RMO). Hallintopolitiikan toimintoalueeseen kuuluvat hallinto- ja henkilöstöpolitiikkaosasto (HO), kunta- ja aluehallinto-osasto (KAO) sekä julkisen hallinnon tieto- ja viestintätek-ninen toiminto (JulkICT). Muihin osastoihin on jaettu kehittämis- ja hallintotoiminto (KHT), kansainvälisten asioiden sihteeristö (KVS) sekä valtiovarain controller (VVC). Tätä samaa jakoa käytetään tulosten raportoinnissa opinnäyteyössä.

Taulukko 6. Työajan kohdentaminen muulle kuin oletukselle toimintoalueittain

	talouspolitiikka	hallintopolitiikka	muut	
	BO, KO, RMO, VO	HO, JulkICT, KAO	KVS, KHT, VVC	Yhteensä
Kohdensi työaika	3 %	42 %	28 %	23 %
Ei kohdentanut työ- aika	97 %	58 %	72 %	77 %
yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	78	72	50	200

Kuten taulukosta 6 nähdään, hallintopolitiikan osastot kohdentavat työaikaansa muulle kuin oletuskohteelle eniten (42 %). Myös muihin osastoihin lukeutuvat KVS, KHT ja VVC kohdentavat työaika muulle kuin oletukselle keskimääräistä aktiivisemmin (28 %). Talouspolitiikan osastot jättävät oletuskohteelle suurimman osan työajasta (97 %) ($\chi^2=33,27$; $df=2$; $p=0,000$).

Taulukko 7. Työajan kohdentaminen muulle kuin oletukselle suhteessa toteutuneeseen työaikaan

	n	%
1-10%	14	30 %
11-20%	6	13 %
21-30%	6	13 %
31-40%	9	20 %
41-50%	1	2 %
51-60%	0	0 %
61-70%	1	2 %
71-80%	5	11 %
81-90%	2	4 %
91-100%	2	4 %
Yhteensä	46	100 %

Kiekun ajanhallinnan kohdennusmateriaalista tutkittiin kuinka suuri osa työajasta kohdennettiin muulle kuin oletukselle. Taulukossa 7 on jaettu oletukselta poiskohdennettu työaika prosenttialueisiin. Jos työaikaa kohdennettiin pois oletukselta, kohdennettiin sitä useimmin (30 %) ainoastaan alle 11 % suhteessa koko työaikaan. Suurempia määriä suhteessa työaikaan kohdennettiin harvemmin. Kohdennettava määrä ei kuitenkaan laskenut tasaisesti. Esimerkiksi 11 % henkilöistä, jotka kohdensivat työaikaa muulle kuin oletukselle, kohdensivat koko työajasta jopa 71-80 %.

Taulukko 8. Toimintojen käyttö kohdennuksessa

	n	%
ydintoiminto	10	23 %
ohjaustoiminto	11	25 %
tukitoiminto	23	52 %
Yhteensä	44	100 %

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, mille toiminnoille työaikaa kohdennettiin, jos sitä kohdennettiin pois oletustoiminnolta. Taulukossa 8 on jaoteltu oletustoiminnolta poiskohdennettu työaika toiminnoittain. Selvästi eniten oletukselta kohdennettiin pois työaikaa tukitoiminnoilla (52 %). Ohjaus- ja ydintoimintoja käytettiin keskenään suurin piirtein yhtä paljon (25 % ja 23 %).

Taulukko 9. Työajan kohdentaminen oletuksen lisäksi toiminnoille

	n	%
1:lle	9	32 %
2:lle	7	25 %
3:lle	6	21 %
4:lle	2	7 %
5:lle	1	4 %
6:lle	0	0 %
7:lle	3	11 %
8:lle	0	0 %
9:lle	0	0 %
10:lle	0	0 %
yli10:lle	0	0 %
Yhteensä	28	100 %

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, kuinka monelle toiminnolle työaikaa kohdennettiin, jos kohdennettiin työaikaa muulle kuin oletuskohteelle. Taulukosta 9 selviää, että suuri osa (32 %) oletukselta pois kohdentaneista kohdensi työaikaa ainoastaan yhdelle toiminnolle. Kahdelle ja kolmelle toiminnolle kohdennettiin vielä tasaisesti (25 % ja 21

%), mutta tämän jälkeen kohdennusten määrä laski merkittävästi. Neljälle toiminnolle työaika kohdensi enää 7 % henkilöistä, jotka kohdensivat työaika muulle kuin oletukselle.

Seuraavat materiaalitutkimuksen tuloksien riippuvuudet eivät ole yleistettävissä koko virkamiesjoukkoon niiden suuren p-arvon tai pienten frekvenssien takia. Tulokset on kuitenkin jätetty opinnäytetyöhön tiedoksi toimeksiantajalle.

Taulukko 10. Työajan kohdentaminen muulle kuin oletukselle asiantuntijoittain ja toimihenkilöittäin

	asiantuntija	toimihenkilö	yhteensä
Kohdensi työaika	23 %	23 %	23 %
Ei kohdentanut työaika	77 %	77 %	77 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	138	62	200

Taulukossa 10 on työajan kohdentamista muulle kuin oletukselle verrattu asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin. Huomionarvoista on, että sekä asiantuntijoista, että toimihenkilöistä 23 % kohdensi työaika (p=0,925, alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä 0 %).

Taulukko 11. Kohdennetun työajan osuudet toimintoaloittain

	talouspolitiikka	hallintopolitiikka	muut	
	BO, KO, RMO, VO	HO, JulkiCT, KAO	KVS, KHT, VVC	yhteensä
1-20%	37 %	43 %	38 %	43 %
yli 20%	33 %	57 %	62 %	57 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	3	30	13	46

Taulukossa 11 on jaoteltu työaikaan suhteutettu, oletukselta pois kohdennettu työaika toimintoaloihin. Yli 20 % työajastaan kohdensi pois useimmiten KVS, KHT ja VVC (62 %). Myös hallintopolitiikan osastot kohdensivat työaikaansa yli 20 % pois oletukselta usein (57 %). (p=0,674, alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä 33 %)

Taulukko 12. Oletukselta pois kohdennetun työajan osuus jaoteltuna asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin

	asiantuntija	toimihenkilö	yhteensä
1-10%	35 %	20 %	30 %
11-30%	23 %	34 %	26 %
yli 30%	42 %	47 %	43 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	31	15	46

Verrattaessa oletukselta poiskohdentamisen määrää asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin (taulukko 12) huomataan, että suuria eroja ei ole. 47 % toimihenkilöistä, jotka kohdensivat työaikaansa pois oletukselta, kohdensivat yli 30 % toteutuneesta työajastaan. Vastaava luku asiantuntijoiden kohdalla oli 42 %. ($p=0,523$, alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä 33 %)

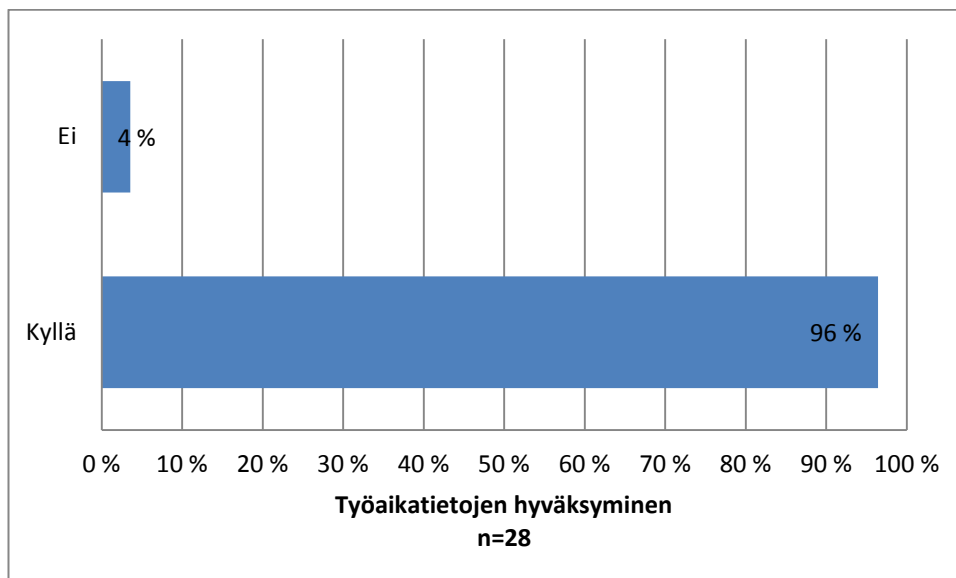
Taulukko 13. Toimintojen käyttö toimintoalueittain työajan kohdentamisessa muulle kuin oletuskohteelle jaoteltuna

	talouspolitiikka (BO, KO, RMO, VO)	hallintopolitiikka (HO, JulkICT, KAO)	muut (KVS, KHT, VVC)	Yhteensä
ydintoiminto	33 %	27 %	9 %	23 %
ohjaustoiminto	0 %	30 %	18 %	25 %
tukitoiminto	67 %	43 %	73 %	52 %
yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	3	30	11	44

Pois oletukselta kohdennetuissa työajan kohdennuksissa käytetyt toiminnot on taulukossa 13 jaoteltu toimintoaloihin. Talouspolitiikan osastot käyttivät eniten (67 %) tukitoimintoa eivätkä ollenkaan ohjaustoimintoja. Hallintopolitiikan osastojen kohdalla toimintojen käyttö jakaantui tasaisemmin. Melkein puolet (43 %) työaika muulle kuin oletukselle kohdentaneista käytti tukitoimintoa. Myös muiden toimintojen käyttö oli hallintopolitiikan osastoilla tasaista: ydintoimintoja käytettiin 27 % ja ohjaustoimintoja 30 %. Muiden osastojen kohdalla tukitoimintoja käytettiin paljon (73 %) ja ydintoimintoja hyvin vähän (9 %) ($p=0,054$, alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä 66 %).

Kuinka esimiehet hyväksyvät työaikatietoja?

Seuraavaksi käsitellään esimiehille lähetetyn kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselytutkimuksella tutkittiin muun muassa sitä, kuinka esimiehet hyväksyvät työaikatietoja.



Kuvio 4. Työaikatietojen hyväksyminen.

Tutkimuksen mukaan suurin osa esimiehistä (96%) oli hyväksynyt Kiekun ajanhallinnassa alaistensa työaikoja ja työaikojen kohdennuksia, kuten kuviosta 4 nähdään. Esimiehistä osa on uusia, eikä heidän ole vielä tarvinnut hyväksyä työaikatietoja. Tämä voi selittää sen, miksi osa esimiehistä ei ollut kyselyn mukaan hyväksynyt työaikatietoja.

Kyselyssä tiedusteltiin esimiehiltä mielipiteitä neljään väittämään: 1) minulle on selkeää kuinka hyväksyn työaikoja ja työaikojen kohdennuksia Kiekun ajanhallinnassa, 2) minulle on selkeää mitä kaikkea hyväksyn Kiekun ajanhallinnassa, kun painan hyväksyntä-painiketta, 3) olen tarkastellut työaikojen kohdennuksia ennen tietojen hyväksyntää sekä 4) Kiekun ajanhallinnan käyttöönoton jälkeen alaisten työaikojen ja saldojen seuranta on ollut aktiivisempaa verrattuna aikaan, jolloin työaikojen hallintaan käytettiin Timeconia ja reg@web:iä. Mielipiteitä kysyttiin asteikolla: 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Taulukko 14. Vastaajien mielipiteiden keskiarvot ja keskihajonnat kyselyssä esitettyihin väittämiin

Mielipide väittämistä	keskiarvo	keskihajonta	n
Minulle on selkeää kuinka hyväksyn työaikoja ja työaikojen kohdennuksia.	3,6	1,1	28
Minulle on selkeää mitä kaikkea hyväksyn kun painan hyväksyntä-painiketta.	3,9	0,9	28
Olen tarkastellut alaisteni työaikoja sekä työaikojen kohdennuksia ennen tietojen hyväksyntää.	3,8	1,2	28
Kiekun ajanhallinnan käyttöönoton jälkeen alaisten työaikojen ja saldojen seuranta on ollut aktiivisempaa aikaisempaan verrattuna.	2,5	1,1	28

Taulukosta 14 nähdään väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. Kolmen ensimmäisen väittämän keskiarvot olivat selvästi positiivisen puolella (3,6, 3,9 ja 3,8). Ainoastaan viimeinen väittäjä työaikatietojen seurannan aktiivisuudesta aikaisempaan verrattuna oli jäänyt negatiivisen puolelle (2,5).

Taulukko 15. Mielipide hyväksyttävän tiedon selkeydestä jaoteltuna toimintoalueisiin

	Talouspolitiikka (KO, BO, VO, RMO)	Hallintopolitiikka (HO, KAO, JulkICT)	Muut (KHT, VVC)	Yhteensä
Eri mieltä	15 %	0 %	0 %	7 %
Ei samaa eikä eri mieltä	15 %	14 %	13 %	14 %
Samaa mieltä	69 %	86 %	88 %	79 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	13	7	8	28

Taulukossa 15 on jaoteltu toimialoittain mielipiteet siitä, kuinka selkeää esimiehille on se, mitä kaikkea he hyväksyvät Kiekun ajanhallinnassa. Mielipideasteikkoa on tiivistetty niin, että täysin eri mieltä ja melko eri mieltä on yhdistetty samoin kuin melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Taulukon 15 yhteenvedosta nähdään, että suurimmalle osalle (79 %) vastaajista oli selkeää, mitä tietoja he hyväksyvät painaessaan hyväksyntäpainiketta. Ainoastaan 7 % kaikista vastanneista oli eri mieltä. Kun jaetaan vastaajat toimintoalueisiin, huomataan, että ainoastaan talouspolitiikan osastot olivat väittämästä eri mieltä (15 %). Talouspolitiikan

osastoilla samaa mieltä väittämästä oli ainoastaan vähän yli puolet (69 %), kun taas hallintopolitiikan ja muiden osastojen samaa mieltä olevien osuudet olivat suuria (86 % ja 88 %). Ei samaa eikä eri mieltä olevien mielipiteet jakautuivat toimintoalueittain tasaisesti (15 %, 14 % ja 13 %).

Taulukko 16. Mielipide työaikojen seurannan aktiivisuudesta aikaisempaan verrattuna

	Talouspolitiikka	Hallintopolitiikka	Muut	
	(KO, BO, VO, RMO)	(HO, KAO, JulkiCT)	(KHT, VVC)	Yhteensä
Eri mieltä	69 %	57 %	63 %	64 %
Ei samaa eikä eri mieltä	23 %	14 %	0 %	14 %
Samaa mieltä	8 %	29 %	38 %	21 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	13	7	8	28

Taulukossa 16 on tarkasteltu vastaajien mielipiteitä siitä, onko työaikatietojen seuranta Kiekun ajanhallinnassa ollut aktiivisempaa aikaisempaan verrattuna, kun käytössä olivat Timecon ja reg@web. Jaottelu on tehty kuten aikaisemmassa taulukossa toimintoaloittain. Myös mielipideluokkia on yhdistetty. Taulukosta nähdään, että yli puolet (64 %) vastaajista oli eri mieltä siitä, että seuranta olisi nyt aktiivisempaa kuin aikaisemmin. Alle neljäsosa (21 %) kaikista vastaajista oli samaa mieltä. Jaoteltuna toimintoalueittain huomataan, että talouspolitiikan osalta eri mieltä olevien osuus (69 %) ylitti kaikkien vastaajien eri mieltä olevien osuuden (64 %). Hallintopolitiikan osastoilla eri mieltä olevien osuus oli pienin kaikista (57 %). Heistäkin kuitenkin yli puolet oli asiasta eri mieltä. Samaa mieltä olevia löytyi eniten muista osastoista (38 %) sekä hallintopolitiikan osastoilta (29 %). Talouspolitiikan osastoilta samaa mieltä oli ainoastaan 8 % vastaajista.

Vastaajilta pyydettiin mielipiteen yhteydessä kertomaan, minkälaisiin työajan hallintaa tukeviin toimenpiteisiin työaikojen seuranta on johtanut yksilö- tai yksikkötasolla, jos työaikojen seuranta on ollut aktiivisempaa. Vastauksia tuli kymmenen. Yksi vastauksista koski kohdentamisen kehittämistä, joten se käsitellään Kiekun ajanhallinnan ja työajan kohdentamiseen liittyvissä muissa kommentteissa.

Yhdeksästä saadusta vastauksesta neljä oli positiivisia. Työaikatietojen seuranta oli näiden vastausten perusteella johtanut yksilöiden tehtävien järjestelyyn niin, ettei leikkautuvia saldoja ole päässyt muodostumaan. Vastauksissa todettiin, että työaikojen hallinta on pakotetumpaa kuin aiemmin ja että ylityömääräysten antaminen on konkretisoitunut

ja mahdollisesti myös lisääntynyt leikkaantuneiden tuntien estämiseksi. Kolme annetuista vastauksista oli neutraaleja. Näissä vastauksissa todettiin, ettei työaikojen seuranta ole muuttunut järjestelmän vaihduttua. Kaksi annetuista vastauksista oli negatiivisia. Näissä todettiin, että reg@web:in aikana työaikatiedot tulivat tarkastettavaksi kerran kuussa paperilla, jolloin saldoja tuli seurattua säännöllisemmin. Vanhassa järjestelmässä saldonäkymä oli myös havainnollisempi. Kiekussa tieto hukkuu monien taulukoiden ja liiallisen tarkkuuden alle.

Taulukko 17. Tietoisuus hyväksyntäaikataulusta

	n	%
Kyllä	22	79 %
Ei	6	21 %
Yhteensä	28	100 %

Esimiehille lähetetyssä kyselyssä kysyttiin, ovatko esimiehet tietoisia työaikatietojen hyväksyntäaikataulusta. Kuten taulukosta 17 nähdään, suurin osa (79 %) vastaajista tunsi aikataulut.

Taulukko 18. Apu Kiekun ajanhallinnan käyttöön

	Lähitukihenkilöt			Sentin Kieku-sivut			Henkilöstöhallinto		
	op	yp	yhteensä	op	yp	yhteensä	op	yp	yhteensä
En koskaan / hyvin harvoin	14 %	16 %	16 %	100 %	63 %	73 %	67 %	39 %	46 %
Silloin tällöin / usein	86 %	85 %	84 %	0 %	37 %	28 %	34 %	61 %	56 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
n	7	19	26	6	16	22	6	18	24

Taulukossa 18 on esitetty vastaukset kyselyn kysymykseen siitä, ovatko esimiehet saaneet apua Kiekun ajanhallinnan käyttöön osaston lähitukihenkilöltä, Sentin Kieku-sivuilla tai henkilöstöhallinnosta. Vastaukset on taulukossa jaettu myös osastopäälliköiltä (op) ja yksikön päälliköiltä (yp) saatuihin vastauksiin. Vastauksista ilmenee, että eniten tukea esimiehet olivat saaneet osaston lähitukihenkilöiltä (84 %). Yli puolet (56 %) vastaajista oli saanut apua henkilöstöhallinnosta silloin tällöin tai usein. Sentin Kieku-sivuilla apua oli saanut silloin tällöin tai usein ainoastaan noin neljäsosa (28 %) vastaajista. Jaettaessa vastaukset osastopäälliköiltä ja yksikön päälliköiltä saatuihin vastauksiin

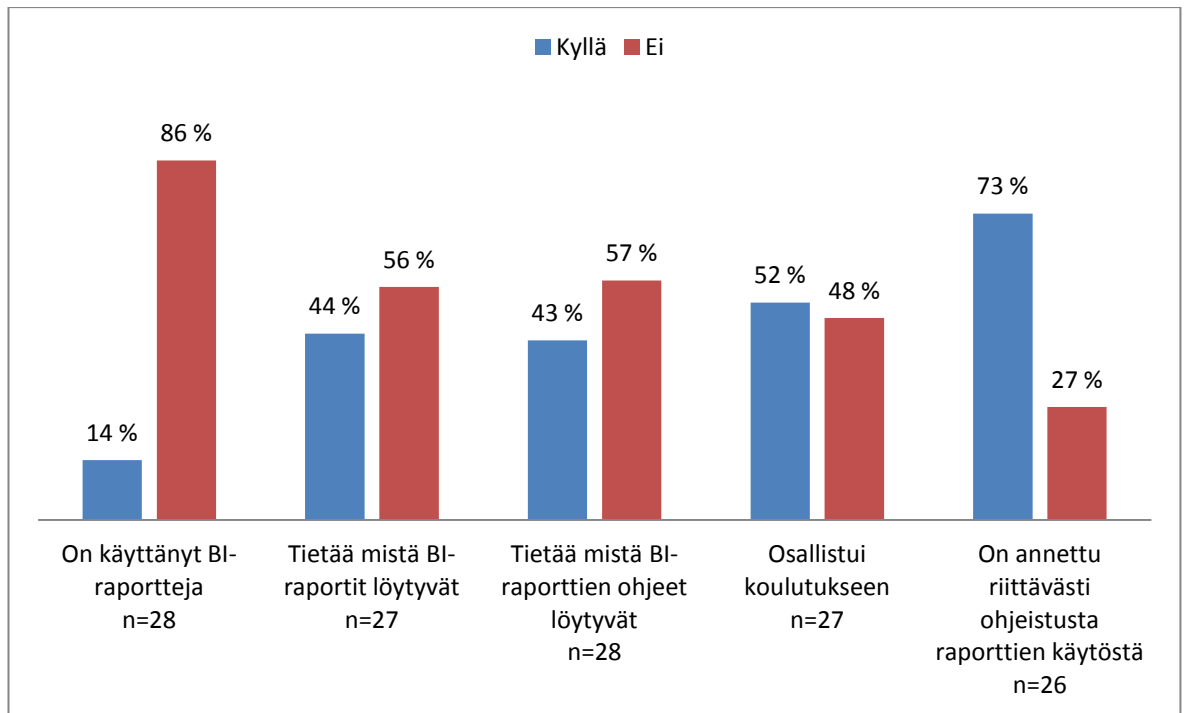
huomataan, että osastopäälliköt olivat kokeneet saavansa eniten apua osaston lähitukihenkilöitä (86 %). Huomattavaa on, että kaikki osastopäälliköt vastasivat saaneensa Sentin Kieku-sivuilta ei koskaan tai hyvin harvoin apua. Myös henkilöstöhallinnosta apua oli saatu hyvin harvoin tai ei koskaan yli puolessa (67 %) osastopäällikköjen vastauksissa.

Yksikön päälliköiden kohdalla – kuten osastopäälliköidenkin kohdalla – osaston lähitukihenkilöt olivat olleet apuna silloin tällöin tai usein suurimmassa osassa vastauksia (85 %). Henkilöstöhallinnosta apua oli saatu toisin kuin osastopäälliköiden kohdalla yli puolessa (61 %) vastauksia. Sentin Kieku-sivuilla olivat yksikön päälliköt saaneet apua silloin tällöin tai usein ainoastaan 37 % vastauksista.

Kysymyksessä annettiin avunsaannille myös avoin vaihtoehto ”muualta”. Tähän vastasi kaksi henkilöä. Vastausten mukaan apua saatiin kollegoilta KHT:stä silloin tällöin ja Kieku-hankkeelta sekä tuotantokäytön alussa järjestetystä koulutuksesta silloin tällöin.

6.3.2 Työaikatietojen käytön nykytila

Esimiehille lähetetyssä kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuinka esimiehet käyttävät työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa. Kohdennustietoa saadaan muun muassa käyttämällä Kieku ajanhallinnan BI-raportteja. BI-raporttien käytöstä kysyttiin seuraavaa: 1) oletko käyttänyt Kiekun Ajanhallintaan liittyviä BI-raportteja, 2) tiedätkö mistä Ajanhallinnan BI-raportit löytyvät Kiekusta, 3) tiedätkö mistä löydät ohjeita BI-raporttien käyttämiseen, 4) osallistuitko keväällä 2013 järjestettyyn raportointikoulutukseen, 5) onko raporttien käytöstä annettu mielestäsi riittävästi ohjeistusta ja jos ei ole minkälaisista ohjeistusta kaipaisit sekä 6) ovatko Kiekun ajanhallintaan liittyvät BI-raportit mielestäsi hyödyllisiä?



Kuvio 5. BI-raporttien käyttö ja ohjeistus

Yllä olevaan kuvioon 5 on koottu vastaukset viidestä ensimmäisestä kysymyksestä. Kuvioista huomastaan, että BI-raporttien sijaintiin, raporttien ohjeiden sijaintiin sekä koulutukseen osallistumisen vastaukset jakaantuivat tasaisesti sekä kyllä että ei -vaihtoehtoihin. Eroa löytyi eniten kysyttäessä BI-raporttien käytöstä. Ainoastaan 14 % vastaajista oli käyttänyt raportteja. Eroa löytyi myös kysyttäessä annetusta ohjeistuksesta raporttien käytössä. Ainoastaan 27 % vastaajista oli sitä mieltä, että ohjeistusta ei ole annettu riittävästi.

Kysymykseen siitä, minkälaista ohjeistusta raporttien käyttöön kaipaisit, vastasi 8 henkilöä. Kahdessa vastauksessa todettiin, että raportteja ei kannata käyttää, koska ne eivät anna todellista kuvaa työajan käytöstä. Koulutuksen perusteella raportit myös vaikuttivat sellaisilta, että niistä olisi iloa vasta isommassa yksikössä tai osastotasolla. Yhdessä vastauksessa todettiin, että ohjeistusta on jopa liian paljon. Parempi olisi, että ohjeistusta tulisi vain esimiehen tarvitsemiin asioihin tai että ohjelman käyttö olisi itseohjautuvaa. Muissa vastauksissa toivottiin vastauksia siihen, mikä on BI-raportti, mihin sitä voi käyttää, mihin sitä on tarve käyttää ja miten sitä käytetään. Vastauksissa myös toivottiin hyödyllisten raporttien tarkempaa esittelyä.

Taulukko 19. BI-raportointikoulutukseen osallistuminen verrattuna mielipiteeseen riittävästä ohjeistuksesta

Tarpeeksi ohjeistusta	Osallistuiko koulutukseen		
	Kyllä	Ei	Yhteensä
Kyllä	79 %	73 %	73 %
Ei	21 %	27 %	27 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	14	11	26

Taulukossa 19 on ristiintaulukoitu vastaukset kysymyksiin onko raporttien käytöstä annettu riittävästi ohjeistusta ja onko vastaaja osallistunut raportointikoulutukseen. Huomataan, että sekä koulutukseen osallistuneet vastaajat että vastaajat, jotka eivät koulutukseen olleet osallistuneet, kokivat, että ohjeistusta on annettu riittävästi. Koulutukseen osallistujat hiukan enemmän (79 %) kuin he, jotka eivät olleet osallistuneet koulutukseen (73 %).

Taulukko 20. BI-raporttien käyttö osastopäällikkö ja yksikön päällikkö -tasoilla

	osastopäällikkö	yksikön päällikkö	yhteensä
Kyllä	0 %	19 %	14 %
Ei	100 %	80 %	86 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	7	21	28

Taulukossa 20 tarkastellaan tarkemmin vastauksia kysymykseen siitä, onko vastaaja käyttänyt BI-raportteja. Huomataan, että ainoastaan yksikön päälliköt olivat käyttäneet BI-raportteja. Heistä noin viidesosa (19 %) vastasi käyttäneensä raportteja. Osastopäälliköistä näin ei vastannut kukaan (0 %).

Taulukko 21. BI-raporttien käyttö verrattuna mielipiteeseen BI-raporttien hyödyllisyydestä

Raporttien hyödyllisyys	BI raporttien käyttö		
	Kyllä	Ei	Yhteensä
Ei lainkaan/vain vähän	25 %	26 %	25 %
Jonkin verran/kyllä, hyvin hyödyllisiä	75 %	17 %	25 %
En osaa sanoa	0 %	58 %	50 %
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	4	24	28

Taulukossa 21 on vertailtu vastauksia raporttien hyödyllisyydestä siihen onko vastaaja käyttänyt BI-raportteja. BI-raporttien hyödyllisyyteen pystyi vastaamaan vaihtoehtoilla, ei lainkaan, vain vähän, jonkin verran, kyllä, hyvin hyödyllisiä tai en osaa sanoa. Vastaukset on taulukossa jaettu, ei lainkaan ja vain vähän, jonkin verran ja kyllä, hyvin hyödyllisiä sekä en osaa sanoa vastauksiin. Huomataan, että puolet vastaajista (50 %) ei osannut sanoa raporttien hyödyllisyydestä. Kun saadut vastauksen jaetaan vastaajiin, jotka ovat ja eivät ole käyttäneet BI-raportteja huomataan, että iso osa (75 %) vastaajista, jotka olivat käyttäneet BI-raportteja, kokivat raportit jonkin verran tai hyvin hyödyllisiksi. Ainoastaan neljäsosa (25 %) raporttia käyttäneistä, koki raportit, ei lainkaan tai vain vähän hyödyllisiksi. Yli puolet (58 %) vastaajista, jotka eivät olleet raportteja käyttäneet eivät myöskään osanneet sanoa ovatko raportit hyödyllisiä vai eivät. Huomion arvoista on että yli neljäsosa (26 %) vastaajista, jotka eivät olleet raportteja itse käyttäneet kokivat, että raporteista ei ole lainkaan tai vain vähän hyötyä.

Taulukko 22. Työajan kohdennustietojen tarkkailu jaoteltuna toiminnoittain

	Talouspolitiikka (KO, BO, VO, RMO)	Hallintopolitiikka (HO, KAO, JulkiCT)	Muut (KHT, VVC)	Yhteensä
Päivätasolla	0 %	0 %	0 %	0 %
Viikkotasolla	8 %	43 %	0 %	14 %
Kuukausitasolla	15 %	43 %	88 %	43 %
Harvemmin	31 %	14 %	13 %	21 %
En ollenkaan	46 %	0 %	0 %	21 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	13	7	8	28

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin kuinka usein he tarkkailevatko alaistensa työaikojen kohdennustietoja BI-raportilla tai suoraan Kiekun ajanhallinnassa. Vastausvaihtoehtoina olivat päivätasolla, viikkotasolla, kuukausitasolla, harvemmin tai ei ollenkaan. Taulukossa 22 on kuvattu vastauksia toimintoaloittain jaoteltuna. Kaikista vastaajista vajaa puolet (43 %) tarkkaili työaikatietoja kuukausitasolla. Päivätasolla ei kukaan (0 %). Harvemmin tai ei ollenkaan vastausvaihtoehdot saivat molemmat kaikista äänistä melkein neljäsosat (21 % ja 21 %).

Kun vastaajat jaotellaan toimintoaloihin, huomataan, että talouspolitiikan osastoilta melkein puolet (46 %) vastaajista ei tarkastellut tietoja ollenkaan. Myös harvemmin kuin kuukausitasolla työajan kohdennustietoja tarkastelevia oli talouspolitiikan osastolla

yli neljäsosa (31 %). KHT:n suositusten mukaisesti, talouspolitiikan osastoilta työaiko-
jen kohdennustietoja tarkkaili siis ainoastaan 23 % vastaajista. Hallintopolitiikan osas-
toilla suurin osa vastaajista (88 %) tarkasteli työaikatietoja suositusten mukaan joko
viikkotasolla (43 %) tai kuukausitasolla (43 %). Huomioitavaa on myös, että hallintopo-
litiikan osastoilta kukaan ei vastannut tarkkailevansa työaikatietoja ”en ollenkaan”. Sa-
moin oli muiden osastojen suhteen. Näiden osastojen kohdalla vastauksia tuli ainoas-
taan kuukausitasolla tarkkailevilta (88 %) ja kuukausitasoa harvemmin tarkkailevilta (13
%).

Taulukko 23. Työajan kohdennustietojen tarkkailu jaoteltuna sukupuolen mukaan

	Nainen	Mies	Yhteensä
Päivätasolla	0 %	0 %	0 %
Viikkotasolla	27 %	6 %	14 %
Kuukausitasolla	55 %	35 %	43 %
Harvemmin	9 %	29 %	21 %
En ollenkaan	9 %	29 %	21 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	11	17	28

Taulukossa 23 kysymys työaikatietojen tarkkailutasosta on jaoteltu sukupuolen mukaan.
Huomataan, että yli puolet (55 %) naisesimiehistä tarkasteli työaikatietoja kuukausita-
solla, mutta miesesimiehistä näin teki ainoastaan 35 %. Eroja löytyy myös esimiehistä,
jotka tarkastelevat työaikatietoja suosituksien vastaisesti joko kuukausitasoa harvemmin
tai ei ollenkaan. Naisista näin toimi yhteensä 18 % kun miehistä luku oli 58 %.

Taulukko 24. Työajan kohdennustietojen käyttö johtamisessa (op=osastopäällikkö,
yp= yksikön päällikkö)

	Yksilön johtamisessa			Yksikön johtamisessa			Osaston johtamisessa		
	op	yp	yhteensä	op	yp	yhteensä	op	yp	yhteensä
Kyllä	14 %	29 %	25 %	0 %	14 %	11 %	0 %	0 %	0 %
Ei	86 %	71 %	75 %	100 %	86 %	89 %	100 %	100 %	100 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
n	7	21	28	7	21	28	7	16	23

Kysymykseen siitä, ovatko vastaajat käyttäneet alaistensa työaikojen kohdennustietoja
hyväksi yksilön, yksikön tai osaston johtamisessa tarkastellaan vastauksia taulukossa 24.
Yhteensä vastauksista nähdään, että eniten työaikatietoja oli käytetty hyväksi yksilön
johtamisessa (25 %), toiseksi eniten yksikön johtamisessa (11 %) eikä lainkaan osaston

johtamisessa (0 %). Osastopäälliköt eivät olleet käyttäneet työaikatietoja lainkaan osaston tai yksikön johtamiseen. He olivat käyttäneet tietoja ainoastaan yksilön johtamiseen. Yksikön päälliköt olivat myös käyttäneet tietoja hyväksi eniten yksilön johtamisessa (29 %), mutta myös hiukan yksikön johtamisessa (14 %).

Taulukko 25. Työajan kohdennustietojen käyttö yksilön johtamisessa jaoteltuna sukupuolen mukaan

	Nainen	Mies	Yhteensä
Kyllä	55 %	6 %	25 %
Ei	45 %	94 %	75 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
n	11	17	28

Taulukossa 25 on työaikatietojen käyttö yksilön johtamisessa jaoteltu esimiehen sukupuolen mukaan. Huomataan, että miehistä ainoastaan 6 % oli käyttänyt työaikatietoja yksilön johtamisessa kuin naisista näin vastasi yli puolet (55 %).

Kyselyssä annettiin mahdollisuus kertoa millä tavalla työaikatietoja oltiin käytetty. Vastauksia tuli 9 kpl. Tietoja oli käytetty muun muassa töiden suunnittelussa, organisoinnissa ja jakamisessa yksilö ja työyhteisötasolla, ylityömääräystä annettaessa, saldojen puheeksiottamisen apuna sekä välituloseskusteluissa.

6.3.3 Työajan kohdentamisen ja työaikatietojen käytön kehittäminen

Esimiehille lähetetyssä kyselyssä selvitettiin edellisten kappaleiden tutkimuskysymysten lisäksi sitä, kuinka esimiesten mielestä työajan kohdentamista voitaisiin kehittää.

Tällä hetkellä työaika kohdennetaan pääsääntöisesti toimintayksikölle ja toiminnolle. Vastaajilta kysyttiin tulisiko työaikaa voida kohdentaa nykyistä tarkemmalla tasolla useammalle seurantakohteelle nykyisen toimintayksikön ja toiminnon lisäksi.

Taulukko 26. Työajan kohdentaminen muille seurantakohteille kuin toimintayksikölle ja toiminnolle.

	Talouspolitiikka	Hallintopolitiikka	Muut	
	(KO, BO, VO, RMO)	(HO, KAO, JulkICT)	(KHT, VVC)	Yhteensä
Kyllä	25 %	71 %	50 %	44 %
Ei	75 %	29 %	50 %	56 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %
n	12	7	8	27

Taulukosta 26 nähdään, että hieman yli puolet (56 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työaikaa ei tulisi kohdentaa muille seurantakohteille. Kun vastaukset jaetaan toiminto-alueisiin, huomataan, että talouspolitiikan osastojen vastaajista ainoastaan neljännes (25 %) haluaisi kohdentaa työaikaa useammalle seurantakohteelle kuin samainen luku hallintopolitiikan osastojen vastaajilla oli 71 %. Muiden osastojen vastaukset jakaantuivat tasan puoliksi eli 50 % kannatti muiden seurantakohteiden käyttöä ja 50 % ei kannattanut.

Kysymystä tarkennettiin vielä kysymällä jos työaikaa tulisi kohdentaa myös muille seurantakohteille, mille seurantakohteille kohdentamista pitäisi voida tehdä. Vaihtoehtoisiksi annettiin joko projekti tai seurantakohde 1 (=seuko1).

Taulukko 27. Työaikatietojen kohdentaminen projektille ja/tai seurantakohde 1:lle osastoittain

	KO	BO	VO	RMO	HO	KHT	VVC	KAO	JulkICT	yhteensä
Projekti	100 %	50 %	0 %	0 %	50 %	75 %	50 %	100 %	100 %	67 %
Seuko1	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %	25 %	50 %	0 %	0 %	33 %
Yhteensä	100 %	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
n	2	4	0	0	4	4	2	1	1	18

Kuten taulukossa 27 nähdään, yli puolet (67 %) vastaajista tahtoi, että kohdennuksissa käytettäisiin projektia ja ainoastaan 33 % halusi käytettävän seurantakohde 1:tä. Taulukossa vastaukset on jaoteltu osastoittain. Yli puolet vastaajista halusi kohdentaa työaikaa projekteille KO:lla, KHT:ssa, KAO:lla sekä JulkICT:ssa. Esimiehille lähetetyssä kyselyllä kysyttiin myös tulisiko työaikaa kohdentaa tarkemmin kuin tunnin tarkkuudella. Kaikki kyselyyn vastaajat vastasivat, että ei tulisi.

Kyselyssä esimiehiltä kysyttiin miten työajan kohdentamisesta saatava tieto hyödyttäisi tulevaisuudessa esimiehiä ja ministeriön johtoa eli mihin työajan kohdentamisesta saa-

tavaa tietoa tulisi käyttää. Vastauksia saattoi antaa ministeriö-, osasto-, yksikkö- ja yksilötasolla. Kysymykseen vastasi 16 esimiestä.

Eniten vastauksia keräsi 1) tietojen käyttö projektien ja hankkeiden resurssien suunnittelussa, 2) tietojen käyttö resurssien kohdentamisessa hallitusohjelman, strategian ja strategiasta johdetun tulosopimuksen sekä muiden prioriteettitehtävien mukaisesti eri projekteille ja tehtäviin sekä 3) tietojen käyttö tulos- ja kehityskeskusteluissa sekä muissa esimiesalaiseskusteluissa toimenkuvan arvioinnin ja muokkaamisen apuna.

Työajan kohdennustietoja haluttaisiin käyttää yllä olevien lisäksi myös toiminnan suunnittelussa, tehtävien painopisteiden arvioinnissa, toimintatapojen kehittämisessä ja organisoinnissa. Muutamia vastauksia keräsi myös tietojen käyttö kokonaiskuvan muodostamiseen siitä, mihin työaika kulutetaan koko ministeriössä, kuinka työ jakautuu osastoille, yksiköille ja yksilöille sekä kuinka työ jakautuu asiantuntijatehtäville ja sihteerityölle osastojen sisällä ja yli osastorajojen. Myös rekrytointiin ja resurssien ennakkointiin työajan kohdennustietojen arveltiin tuovan apua.

Kun esimiehiltä kysyttiin, minkälaista raporttia he työajan kohdennustiedoista haluaisivat, vastauksia tuli 11 kappaletta. Eniten raporttia kaivattiin työryhmätasoisesta tai projektitasoisesta työajan käytöstä. Seuraavaksi eniten kaivattiin raporttia, mikä olisi selkeä ja saatavilla yhdellä napin painalluksella.

Esimiehille lähetetyssä kyselyssä annettiin tilaisuus antaa palautetta tai kommentteja Kiekun ajanhallinnasta ja työajan kohdentamisesta. Kommenteissa negatiivista palautetta Kiekun ajanhallinnasta ja työajan kohdentamisesta saatiin yhteensä 34 kappaletta, positiivisia kaksi kappaletta ja kehitysehdotuksia 17 kappaletta.

Negatiivisia kommentteja tuli muun muassa siitä, että työajan kohdentaminen ei hyödytä työnjohtoa tai esimiehiä (6 vastausta), käytettävä järjestelmä on liian raskas, monimutkainen, byrokraattinen ja huono (7 vastausta), työajan kohdentamisesta saatava tieto ei ole luotettavaa (4 vastausta) sillä kohdentaminen vie liian paljon aikaa (4 vastausta) ja kaikki tehtävät kohdentuvat samaan yleiseen tasoon (5 vastausta). Motivaatio kohdentamiseen ja kohdentamisesta saatavan tiedon tarkasteluun on heikkoa (2 vastausta).

Palautetta sai myös se, että tarvittavia raportteja ei ole tai sopivan raportin muokkaamisessa menee liikaa aikaa (3 vastausta), järjestelmä kuormittaa esimiehiä hallinnollisesti ja KHT:ta virheiden takia (2 vastausta) ja, että ulkopuolisten työryhmien työllistävyyttä on vaikea arvioida tällä hetkellä (1 vastaus).

Kieku ajanhallinnasta ja työajan kohdentamisesta tuli kaksi positiivista kommenttia. Toisessa todettiin, että tällä hetkellä työaika kohdentuu automaattisesti oletuksen mukaan oikeille tehtäville, joten järjestelmä on hallinnollisesti tarkoituksenmukainen. Toisessa vastauksessa todettiin, että Kiekun ajanhallinta ja työajan kohdentaminen toimii varsin hyvin.

Eniten vastauksia saanut kehitysehdotus oli, että seurantakohteiden käytöstä osastoilla ja yli osastorajojen tulisi luoda selkeämmät pelisäännöt ja, että työaikojen kirjaamista tulisi selkeyttää. (7 vastausta). Tämän lisäksi tärkeänä koettiin se, että ministeriön johdon tulisi määritellä mihin työajan kohdennustietoja käytetään sekä kuinka kohdentaminen tuo lisäarvoa ministeriön toimintaan (5 vastausta). Muita kehitysehdotuksia oli, että seurantakohteita tulisi muokata selkeämmäksi ja niitä pitäisi vähentää (1 vastaus), työajan kohdentamista ei tulisi kehittää enää yksityiskohtaisemmaksi (1 vastaus), projektien seurantaa tulisi yksinkertaistaa (1 vastaus), työajan seuraamisen tarkkuustasoa tulisi tarkentaa (1 vastaus) ja, että parannuksia tulisi testata ensin pienemmällä joukolla, ei koko ministeriön tasolla (1 vastaus).

6.4 Tulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta kuvaa validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia. Vaikka tutkimuksen mittari olisi validi ja omaisi korkean reliabiliteetin, voi ilmiö muuttua ajan mukana. Tätä kuvaa reliabiliteetin osatekijä stabiliteetti. Reliabiliteetin voi todentaa tutkimuksen uusimisella, tämä ei kuitenkaan opinnäytetyön tapauksessa ole järkevää. Tutkimuksen vaiheiden hyvällä dokumentoinnilla ja ratkaisujen perustelulla voidaan todentaa prosessin aukottomuus. (Kananen, J. 2008, 79-83.)

Työajan seuranta on ajankohtainen aihe valtiovarainministeriössä sen kehittämisen takia. Ajankohtaisuus ja vaikutusmahdollisuudet, olivat luultavasti syyt, joiden takia kyselyyn saatiin suhteellisen suuri vastausprosentti (62 %). Reliabiliteetti opinnäytetyössä toteutuu sillä kysely voitaisiin toistaa ennen työajan kohdentamisen kehittämistä ja tulokset olisivat luultavasti samankaltaisia.

Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Validiteetti voidaan jakaa alalajeihin, joita on muun muassa sisäinen validiteetti eli systemaattinen luotettavuus, ulkoinen validiteetti eli saatujen tulosten yleistettävyyden ja rakennevaliditeetti eli aiheen teoriasta johdettujen mittareiden oikeellisuuteen. Validiteetti voidaan opinnäytetyössä rajata sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, joiden summana saadaan kokonaisvaliditeetti. (Kananen, J. 2008, 81, 83.)

Sisäistä validiteettia ja reliabiliteettia on pyritty opinnäytetyössä parantamaan dokumentoimalla tutkimusprosessi ja tehdyt valinnat perusteellisesti sekä kirjoittamalla auki teoriaosuudessa tutkimuksessa käytetyt käsitteet. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, sillä tuloksista haluttiin tehdä yleistyksiä. Tutkimus tehtiin kyselynä suuren vastaajajoukon takia sekä suoraan materiaalista tutkimalla sen saatavuuden ja tarkkuuden takia.

Opinnäytetyössä ositetulla otannalla tehdyn tutkimuksen tulokset siitä, kuinka virkamiehet kohdentavat työaika, ovat osin yleistettävissä koko joukkoon eli ulkoinen validiteetti on näiltä osin kohdillaan. Yleistettävyyden on kuitenkin heikkoa tuloksissa, joissa jaettiin muualle kuin oletuskohteelle työaika kohdentavien työajan kohdennukset esimerkiksi toimintoalueisiin tai asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin. Kvantitatiivinen menetelmä edellyttäisi riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat näiltä osin luotettavia. Havaintojen pienen lukumäärän takia (23 % koko otannasta) ei ristiintaulukoinneista voinut tehdä yleistyksiä koko joukkoon. Havainnot on kuitenkin kirjattu työhön tiedoksi toimeksiantajalle. Esimiehille lähetetty kysely toteutettiin kokonaistutkimuksella, joten sen yleistettävyyttä ei tarvitse arvioida.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa käydään läpi aineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä kohdentamisen ja kohdennustietojen käytön aktiivisuudesta, tutkimuksessa esille nousseista osastojen eroista, esimiesten työaikojen hallinnasta ja Kiekun käytön tuesta. Johtopäätöksien lisäksi esitetään ehdotuksia työajan kohdentamisen ja kohdentamisesta saatavan tiedon kehittamisestä sekä arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta. Lopuksi arvioin opinnäytetyötä prosessina ja sen avulla oppimiani asioita.

7.1 Kohdentamisen ja kohdennustietojen käytön aktiivisuus

Henkilöstön kohdentamisen nykytilasta voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että vain alle neljäsosa valtiovarainministeriön virkamiehistä kohdentaa työaikaansa muulle kuin oletukselle. Tämä on vähän siihen nähden, että ministeriössä on yhteisiä toimintoja, joita jokaisen virkamiehen tulisi käyttää esimerkiksi yksikkö- ja osastokokouksia varten, vaikka muuten tehtävät kohdentuisivat oletukselle. Jos työaikaa kohdennetaan pois oletuskohdennukselta, kohdennetaan sitä yleensä vain muutamalle eri toiminnolle. Kohdennetun työajan osuus todellisesta työajasta vaihtelee, kuitenkin niin, että yli neljäsosa henkilöistä, jotka työaikaa kohdentavat pois oletukselta, kohdentaa ainoastaan 1-10 % todellisesta työajasta.

Eri tutkimuksissa on todettu, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla ja johdolla on runsaasti tietoa henkilöstöstä ja sen tilasta, mutta käytettävissä olevaa tietoa ei hyödynnetä maksimaalisesti organisaatioiden johtamisessa. (VM 2005a., 14). Valtiovarainministeriön työajan kohdennustietoja voidaan tarkkailla Kiekun ajanhallinnassa ja BI-raporteilta. Tutkimuksen mukaan ainoastaan 14 % esimiehistä on käyttänyt BI-raportteja ja vain neljäsosa esimiehistä on sitä mieltä, että kyseiset raportit ovat hyödyllisiä. Tästä voidaan päätellä, että kohdennuksesta saatavia tietoja ei ole käytetty ministeriössä riittävästi hyväksi. Tutkimus osoittaa, että ainoastaan neljäsosa esimiehistä on käyttänyt tietoja hyväksi yksilön johtamisessa, reilu kymmenesosa yksikön johtamisessa eikä kukaan osaston johtamisessa.

Tutkimustuloksista voidaan johtaa seuraavat kysymykset: miksi työaikaa ei kohdenneta aktiivisemmin ja minkä takia esimiehet eivät käytä kohdentamisesta saatavaa tietoa? Vastaus voi olla tutkimuksessakin esille nousseessa heikossa motivaatiossa kohdentaa työaikaa. Motivaatiopula johtuu mahdollisesti tutkimuksessa selvinneistä ongelmista kuten epäselvyydestä siitä, mihin työaikatietoja tulisi käyttää, työaikatietojen huonosta luotettavuudesta, työajan kohdentumisesta ainoastaan liian laajalle oletustoiminnolle ja työajan kohdentamisen teknisistä vaikeuksista.

Epäselvyys työaikatietojen käytöstä ja työaikatietojen huono luotettavuus

Työajan kohdentamisesta saatavan tiedon yhtenäistämiseksi ja luotettavuuden parantamiseksi tulisi ministeriön johdon linjata tarkasti, mihin työaikatietoja käytetään ja mitä lisäarvoa nämä toimenpiteet tuovat ministeriölle. Tavoitteiden selkeyttämisellä parannettaisiin myös tuottavuutta. Tietojen käyttö tulee linjata koko ministeriölle osastoihin, yksikköineen ja yksilöineen. Koska henkilöstövoimavarojen johtamisen toimenpiteitä suunniteltaessa tulisi olla käytössä mahdollisimman paljon tietoa omasta organisaatiosta, tulisi linjattuja toimenpiteitä varten KHT:n joko kouluttaa esimiehet itse ajamaan oikeanlaisia BI-raportteja Kiekusta tai jakaa esimiehille ja johdolle tarvittavat raportit yhdestä kahteen kertaan vuodessa.

Näiden toimenpiteiden lisäksi tulee kohdentamisen linjaukset johtaa selkeiksi ohjeiksi. Linjauksia ja ohjeita tulee käsitellä osastoilla ja yksiköissä, jotta jokainen pystyy kohdentamaan työaikaansa sovituin pelisäännöin niin, että tarvittavat tiedot saadaan raportoitua luotettavasti. KHT voisi järjestää Kiekun ajanhallinnasta ja työajan kohdentamisen linjauksista tietoiskuja, joihin virkamiehet ja esimiehet ilmoittautuisivat etukäteen.

Jotta kohdentamisesta saatava tieto olisi luotettavaa, tulee kohdentaminen nostaa jokaisen virkamiehen normaaliksi virkatehtäväksi eikä jättää muutaman aktiivisen virkamiehen ”puuhasteluksi”. Tähän tarvitaan johdon ja esimiesten sitoutumista. Loppujen lopuksi esimiesten vastuulla on se, että alaiset kohdentavat sovituin pelisäännöin.

Työajan kohdentuminen ainoastaan oletukselle

Tutkimuksen perusteella ongelmana työajan kohdentamisessa pidetään sitä, ettei kohdentamisesta irtoa tietoa eikä siitä siksi ole hyötyä. Tietoa ei saada, koska toiminnot ovat niin laajoja kokonaisuuksia, että suurin osa ajasta kohdentuu oletustoiminnolle. Myöskään projekteihin käytettyä aikaa ei saada tietää.

Ohjaus- ja tukitoiminnot ovat koko valtionhallinnon yhteisiä, ja ydintoiminnot on määritellyt valtioneuvoston ohjesäännössä. Toimintojen jakaminen yksityiskohtaisemmiksi ei siis ole mahdollista. Projektien ja seurantakohteiden käyttöönotto voisi olla ratkaisu ongelmaan, sillä projektien ja seurantakohteiden käyttö jakaisi työajan tarkempiin osiin. Myös toimintayksikön käyttäminen sen mukaan, mille yksikölle töitä todellisuudessa tehdään, tarkentaisi edelleen kohdentamisesta saatavaa tietoa.

Kohdentamisen vaikeus

Henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi tarvitaan järjestelmiä, jotka selkiyttävä pelisääntöjä sekä toimintamalleja ja jotka ovat kehittyneitä ja luotettavia. Kieku ei tällä hetkellä näyttäisi täyttävän tätä ehtoa. Tutkimuksessa nousi esille, että Kiekun ajanhallinta on liian raskas ja monimutkainen ja että työajan kohdentaminen vie liikaa aikaa.

Kiekua kehitetään koko ajan, mutta kehittyminen on hidasta. Koska Kieku ei tällä hetkellä ohjaa virkamiehiä ja esimiehiä kohdentamisessa, täytyy ministeriön kohdentamisen pelisäännöt selventää ministeriön linjauksista johdetuilla kirjallisilla ohjeilla sekä osaston sisäisillä ja KHT:n järjestämillä tietoiskuilla. Toivottavaa kuitenkin olisi, että myös järjestelmää kehitettäisiin itseohjautuvaan suuntaan ja ajanhallinnan virheitä vähennettäisiin. Tähän ei kuitenkaan ministeriö voi vaikuttaa muuten kuin jatkuvalla virheiden raportoinnilla ja kehittämis ehdotusten esittämisellä.

7.2 Tutkimustuloksissa havaitut osastojen erot

Sekä kyselytutkimuksessa että Kiekun ajanhallinnan materiaalitutkimuksessa nousivat esille toimintoalueiden suuret keskinäiset erot virkamiesten kohdentamisessa, esimiesten kohdennustietojen hyväksymisessä, työaikatietojen käytössä ja työajan kohdentamisen kehittämisessä.

Virkamiesten työajan kohdentamista tutkittaessa huomattiin, että asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden kohdentamismäärissä ei ole eroja, mutta kohdentamisen innokkuus vaihtelee paljon toimintoalueittain. Talouspolitiikan osastoilla työaikaa ei kohdenneta lähes ollenkaan muulle kuin oletuskohdennukselle, kun taas hallintopolitiikan osastoilla melkein puolet henkilöstöstä kohdentaa työaikaa.

Esimiesten kohdalla työaikatietojen hyväksynnässä ja työaikatietojen käytössä on eroja. Teknisesti hyväksyminen on tutkimuksen mukaan kohtuullisen selkeää kaikille esimiehille. Selkeys siitä, mitä tietoja hyväksytään, eroaa kuitenkin toimintoalueittain. Talouspolitiikan osastoilla 15 % esimiehistä on sitä mieltä, että Kiekun ajanhallinnassa hyväksyttävä tieto ei ole selkeää, kun muilla osastoilla vastaava osuus on 0 %. KHT:n suosituksen mukaan alaisten työaikatietoja ja kohdennuksia tulisi tarkkailla Kiekun ajanhallinnassa viikoittain tai vähintään kuukausittain. Tutkimustuloksien mukaan hiukan yli puolet kaikista esimiehistä tarkkailee työaikatietoja suositusten mukaan. Talouspolitiikan osastojen esimiehistä tietoja tarkkailee kuitenkin suositusten mukaan vain 23 %, kun hallintopolitiikan osastojen luku on 86 % ja muiden osastojen kohdalla 88 %.

Esimiesten kohdalla eroja löytyy myös kohdentamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitettiin, haluavatko esimiehet laajentaa työajan kohdentamista muille seurantakohteille kuin toimintayksikölle ja toiminnolle. Oletus ennen tutkimusta oli, että suurin osa esimiehistä haluaa laajentaa työajan kohdentamista. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin selvisi, että ainoastaan hieman yli puolet esimiehistä on sitä mieltä, että työaikaa pitäisi voida kohdentaa muille seurantakohteille. Kun vastaukset jaettiin toimintoalueisiin, huomattiin, että talouspolitiikan osastoilla ainoastaan neljäsosa esimiehistä on sitä mieltä, että kohdentamista tulisi laajentaa. Hallintopolitiikan osastoilla luku on 71 %.

Tuloksista voidaan johtaa seuraavat kysymykset: jos kohdentamista laajennetaan, kuinka varmistetaan samanlainen käytäntö koko ministeriössä ja vaikka kohdentamista ei laajennettaisi, kuinka työajankohdentaminen ja tietojen käyttö saataisiin yhtenäistettyä ministeriössä? Toimenpiteet lienevät samat kuin työaikatietojen luotettavuuden parantamisessakin: johdon sitoutuminen työajan kohdentamiseen, linjausten tekeminen ministeriön johdossa ja niiden painottaminen yksilötasolle asti, selkeiden ohjeiden tekeminen linjausten perusteella sekä ohjeiden jalkauttaminen osastoille. Kohdentamisen priorisointi lähtee esimiehistä, jotka varmistavat, että omat alaiset kohdentavat linjausten mukaisesti. Huomionarvoista on, että työajan jatkuva seuranta ja kokonaistyömäärän tarkkailu saldo- ja kohdennustietojen avulla yhtenäisesti koko ministeriössä luo hyvinvointia, oikeudenmukaisuuden tunnetta, jatkuvuutta ja tuottavuutta (Hanka & Hakala 2011, 25).

7.3 Esimiesten työaikojen hallinta

Vaikka 96 % esimiehistä on hyväksynyt työaikatietoja, on työaikojen seuranta ollut tutkimuksen mukaan aiempaa vähäisempää. Alle neljäsosa esimiehistä koki, että työaikojen seuranta olisi nyt aktiivisempaa kuin Timeconin ja reg@web:in aikana. Tästä voi päätellä, että työaikatietoja ei todellisuudessa tarkisteta ennen tietojen hyväksyntää. Myöskään alaisten saldo- ja leimaustietoja ei kunnolla seurata, vaikka esimiesten kuuluisi näin tehdä.

Seurannan vähäisyys voi johtua Kiekun ajanhallinnan monimutkaisuudesta. Ajanhallinnassa tietoja täytyy tarkastella henkilöittäin jokaiselta viikolta erikseen. BI-raporteilta ei saa tietoa henkilöiden saldoista tai leimoista. Timeconin aikana samalle raportille saattoi ajaa kaikkien alaisten työaikatiedot esimerkiksi kuukauden ajalta. Jotta työaikojen seurannasta saataisiin aktiivisempaa, tulisi järjestelmää kehittää niin, että siitä saataisiin kunnollinen raportti alaisten leima- ja saldotietoista. Tällainen raportti on myös toimitettava työsuojeluviranomaisille heidän pyynnöstään. Ennen raportin saamista voisi työaikatietojen hyväksyntää vielä enemmän suositella tehtäväksi viikoittain, jolloin tietojen läpikäyminen ei olisi nykyisessä järjestelmässä niin työlästä.

Työaikamääräysten noudattamisesta sekä alaisten riittävän levon ja työstä palautumisen turvaamisesta töiden järjestelyllä vastaa viime kädessä esimies. Työaikasaldojen ja leimatietojen tarkistaminen ja seuraaminen kuuluvat olennaisesti tähän tehtävään. Vaikka aikaisempi järjestelmä teki tutkimuksen mukaan esimiestyöstä työajan hallinnan osalta selkeämpää, ei nykyinen järjestelmä voi olla syy tehtävän laiminlyömiseen. Huomionarvoista on, että työntekijöiden toimintakyvyn ylläpitäminen vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Työajan seurannan perusteella voidaan myös suunnitella henkilöresursseja.

Työaikojen seuranta on tutkimuksen mukaan johtanut kuitenkin myös joihinkin konkreettisiin toimenpiteisiin, kuten yksilöiden tehtävien järjestelyyn ja ylityömääräysten antamiseen. Valtiovarainministeriössä on vuoden 2013 aikana eri tilaisuuksissa – kuten henkilöstöinfossa ja esimiesinfoissa – painotettu työajan hallinnan tärkeyttä. Tämä voi olla syy joidenkin konkreettisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Työaikojen seurannan painottamista ja esimiesten neuvomista tulisi edelleen jatkaa.

7.4 Kiekun käytön tuki

Kiekun käyttöönoton yhteydessä KHT:ssa määriteltiin Kiekun käytön tuki. Tutkimuksen mukaan sekä osastopäälliköt että yksikön päälliköt saavat eniten tukea Kiekun käyttöön lähitukihenkilöiltä. Sentin Kieku-sivut ovat vähimmässä käytössä yksikön päälliköillä, ja osastopäälliköt eivät sivuja käytä ollenkaan. Voidaan todeta, että tukimalli toimii, ja siksi Kieku-lähitukihenkilöiden osaamistasoa kannattaa pitää yllä. Kieku-sivuja ei kuitenkaan kannata lakkauttaa, sillä niistä löytyvät kootusti ohjeet ja ajankohtaiset uutiset.

7.5 Työajan kohdentamisen ja siitä saatavan tiedon käytön kehittäminen

Vaikka työajan kohdennustietoja ei tällä hetkellä käytetä ministeriössä laajasti hyväksi, tutkimuksen mukaan kohdennustietoja haluttaisiin käyttää hankkeiden ja projektien resurssien suunnittelussa. Resursseja haluttaisiin myös seurata ja kohdentaa strategian sekä hallitusohjelman mukaisiin tehtäviin. Projektitasoisesta työajan käytöstä toivottiin myös yksinkertaista raporttia. Yksilöiden kohdalla kohdennuksesta saatavia tietoja haluttaisiin hyödyntää erityisesti esimiesten ja alaisten välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa.

Professori Guy Ahosen mukaan työpanoksen määrä on tärkeä käsite johtamisessa. Hänen mukaansa se, että ihmiset tekevät työnsä ei riitä; hyvän toiminnan kestävä kehitys edellyttää myös, että tiedossa on työmäärää koskeva tieto. (TTK 2002. 18.) Tutkimuksen perusteella työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa voitaisiin käyttää paremmin ottamalla käyttöön projektit ja seurantakohde 1. Tämä saattaisi myös parantaa motivaatiota kohdentamiseen, sillä projekteilla ja seurantakohde1:llä saadaan työaika jaettua tarkempiin osiin. Projektien seuranta antaisi vaihtoehdon projektien henkilöstökustannusten seuraamiselle ja varmistaisi realistiset tavoitteet tulevalle toiminnalle. Todellinen tietojen hyväksikäyttö edellyttää aikaisemmin todetun mukaisesti sitä, että kaikki projekteihin osallistuvat kohdentavat todellisen työaikansa sovituin pelisäännöin. Kun tulevaisuudessa koko valtionhallinto on ottanut Kiekun käyttöön, voi ministeriörajat ylittäviä projekteja seurata koko valtionhallinnon tasolla.

Projektien ja seurantakohde 1:n lisäksi tulisi työaika seurata ainakin ministeriötasolla ja osastotasolla kokonaisuutena. Esimerkiksi tulisi seurata sitä, mihin työaika kohdentuu ja minkälaiset kustannukset eri toiminnoilla, projekteilla ja seurantakohde 1:llä on. Tiedot voisi jaotella toiminnoittain ja projekteittain ministeriötasolla, osastotasolla ja yksikötasolla. Tätä tietoa johto voisi käyttää yhdessä KHT:n kanssa resurssien kohdentamisen suunnittelussa ministeriön sisällä, toiminnan suunnittelussa, henkilöstöbudjetin ja toteutuneiden kustannuksien vertailussa, budjetoinnin ennakoinnissa sekä sen kehittämisessä.

Tällä hetkellä resurssien kohdentamista helpottavat liukuva työaika sekä ylityö- ja työaikapankit. Resursseja voisi kohdentaa kuitenkin myös henkilöstösuunnittelun avulla uusrekrytoinneissa sekä sisäisen liikkuvuuden avulla. Resurssien kohdentamista varten työajan kohdentumisen kokonaisuutta voisi seurata erikseen tukihenkilöiden ja asiantuntijoiden kohdalla. Resurssien kohdentumisen säännöllinen seuraaminen antaisi valmiuden suunnitella ja ennakoida sitä, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa ja yksiköissä tarvitaan henkilöstöä. Erityisen tärkeää resurssien ollessa tiukoilla on se, että henkilöstöä voidaan todellisen tiedon perusteella siirtää organisaation sisällä joustavasti sinne, missä on tarvetta tehtävien priorisoinnin perusteella.

Jos johto linjaisi, että työajan kohdennustietoja käytetään yksilötasolla tulos- ja kehityskeskusteluissa, esimiehille voisi tulostaa raportit ennen vuosittaisia keskusteluja siitä, kuinka työaika on kohdentunut edellisvuonna henkilöittäin. Tietoa voitaisiin käyttää toimenkuvan arvioinnissa ja kehittämisessä sekä apuna tehtävien priorisoinnissa.

Työaika kohdennetaan tällä hetkellä ainoastaan sille toimintayksikölle, josta palkka maksetaan. Ministeriössä on kuitenkin paljon virkamiehiä, jotka tekevät töitä myös si-
joitusyksikönsä ulkopuolelle. Mikäli työaika voisi kohdentaa todelliselle toimintayksikölle, tarkentuisi sisäinen raportointi edelleen.

Yksi vaihtoehto edellä mainituille kehitysehdotuksille olisi myös se, että työajan kohdennamisen kehittämisestä luovuttaisiin. Tällöin johdon tulisi linjata, että riittävä tieto työajan käytöstä, saadaan ainoastaan oletuskohdennuksia käyttämällä. Tämä helpottaisi esimiehiä hallinnollisesti ja säästäisi virkamiesten työaika. Todellista tietoa työajan ja palkkakustannusten kohdentumisesta ei näin kuitenkaan saataisi.

7.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aihe on hyvin työelämälähtöinen ja ajankohtainen toimeksiantajalle. Työn tulokset ja kehitysehdotukset ovat konkreettisia ja niistä on käytännön hyötyä sekä toimeksiantajalle tulevaisuudessa. Johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten arvoa nostaa myös se, että valtiovarainministeriö on ensimmäinen Kiekun käyttöönnötanut ministeriö, joka omalla toiminnallaan luo esimerkkiä muille ministeriöille. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole siirrettävissä suoraan mihinkään toiseen ulkoiseen ympäristöön tai ministeriöön, koska tutkimuksessa tutkittiin nimenomaisesti valtiovarainministeriön työajan kohdentamista ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä.

Opinnäytetyön luotettavuus on hyvä sillä tutkimuksessa on perusteltu syyt, miksi on päädytty käytettyihin tutkimus- ja aineiston keräämismenetelmiin. Myös aineiston keräämistapa ja -vaiheet on käyty tarkkaan läpi. Itse tutkimus on suoritettu johdonmukaisesti ja sen luotettavuus voidaan katsoa hyväksi. Kuitenkin materiaalitutkimuksen osiot, joissa käytettiin ainoastaan havaintoja, joissa työaika oli kohdennettu muuten kuin oletukselle, eivät olleet yleistettävissä koko virkamiesjoukkoon. Tämä johtui vähäisestä

havaintomäärästä (23 % koko otannasta). Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulisi otantaa kasvattaa reilusti. Tutkimustulosten analysointiin käytettiin paljon aikaa. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset ovatkin konkreettisia ja hyödynnettävissä olevia. Ne myös vastaavat opinnäytetyön tavoitteita hyvin. Tämän lisäksi opinnäytetyön johtopäätökset ja niihin johtanut päättely on seurattavissa eikä niihin ole merkittävästi vaikuttanut opinnäytetyöntekijän mielipiteet ja kokemukset.

Opinnäytetyön rajaaminen koskemaan ainoastaan henkilöstöhallinnon näkökulmaa työajan kohdentamiseen oli hankalaa, taloushallinnon ja kustannuslaskennan liittyessä kohdentamiseen tiiviisti. Rajausta oli kuitenkin välttämätön opinnäytetyön laajuuden ja opinnäytetyöntekijän ammatillisten valmiuksien takia.

Tutkimuskysymykseen työajan kohdentamisen tilasta kannattaa palata valtiovarainministeriössä noin vuoden kuluttua kun kohdentamista on kehitetty ja kokemuksia työajan kohdentamisesta ja tietojen käytöstä on kertynyt enemmän. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe voisi olla myös vertailla eri Kiekun käyttöönottoneiden ministeriöiden ja virastojen työajan kohdentamisen linjauksia, kohdentamisen toteutumista sekä kohdentamisesta saatavan tiedon hyödyntämistä.

Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tässä kappaleessa kerron opinnäytetyöprosessistani sekä arvioin omaa oppimistäni.

Opinnäytetyöprosessini oli pidempi kuin useimmilla. Aloitin opinnäytetyöseminaarin jo syksyllä 2012. Tällöin mielessäni oli aivan eri aihe kuin mistä lopulta työni tein. Syksyllä 2012 alkoi työpaikallani Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon valmistutuminen. Tätä projektia tein muiden töiden ohella, joten opinnäytetyön teko jäi odottamaan. Keväällä 2013 tein tutkimussuunnitelman Kiekun työajan kohdentamisesta. Työajan kohdentaminen vaikutti tärkeältä tutkimuskohteelta ja se liittyi kiinteästi omaan työhöni. Valitettavasti Kiekun ajanhallinnassa ilmeni virheitä, joiden takia työajan kohdentamista ei voitu hyväksyä eikä kohdentamisesta saatavaa tietoa käyttää. Opinnäytetyöni viivästyi edelleen. Lopulta keväällä 2013 suurimmat virheet Kiekun ajanhallinnassa saatiin korjattua ja pystyin aloittamaan opinnäytetyön teon. Itse opinnäytetyön ja tutkimuksen

tekeminen ajoittui pitkästä aloittamisesta huolimatta ainoastaan noin 3 kuukauden ajalle. Tein opinnäytetyötä työni ohella, joten omaa ajanhallintaani testattiin syksyn aikana useasti. Sain opinnäytetyön kuitenkin tehtyä viimeisimmän aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyö kasvatti ammatillista osaamistani. Työn tekemisen aikana sain soveltaa työssä ja teoriassa opittuja tietoja tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä tutkimuksesta johdettujen tulosten, johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten tekemiseen. Pitkän raportin tekeminen myös kasvatti valmiuksiani suunnitella ja kirjoittaa ammatillista tekstiä.

Työajan kohdentamisen käyttöönotto on suuri muutos valtiovarainministeriössä ja muutoksen läpivienti vie aikaa. Tämä opinnäytetyö luo mielestäni tietoa toimeksiantajalle, jonka perusteella se voi tehdä päätöksiä työajan kohdentamisen kehittämisestä. Tämä on kuitenkin vasta ensimmäinen askel. Muutoksen läpivieminen vaatii jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä, uusien asioiden oppimista ja aikaa.

Lähteet

Aaltola J., Valli. R, 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virkikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Asetus valtion talousarviosta 11.12.1992/1243

Hanka, M., Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tammerprint Oy. Tampere.

Johtaminen.org 2013. Mitä johtaminen on?. Luettavissa:
<http://www.johtaminen.org/mita-johtaminen-on/>. Luettu 1.9.2013.

Lakimiesuutiset 2009. Henkiselle työsuojelulle on tilaus – Jatkuva työstressi nakertaa mielenterveyttä. Luettavissa: <http://www.lakimiesuutiset.fi/artikkeli?artid=502>. Luettu: 18.8.2013.

Laki valtion talousarviosta 13.5.1988/423

Lampikoski, T. 2001. Vähemmän on enemmän – Tasapainoisen ajankäytön opas. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.

Leo Stranius 2010. Hyvä johtaminen – Osa 5: Priorisointi ja delegointi. Luettavissa:
<http://leostranius.fi/2010/10/hyva-johtaminen-osa-5-priorisointi-ja-delegointi/>. Luettu 15.9.2013

Liikennevirasto 2012. Priorisointi vaikuttavuuden perusteella – Ajattelumalli liikenteen suunnitelmiin ja ohjelmiin. Luettavissa:
http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lts_2012-09_priorisointi_vaikuttavuuden_web.pdf. Luettu. 15.9.2013

Kananen, J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivisen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Dark Oy. Vantaa.

Knoblauch, J., Wöltje, H. 2004. Ajanhallinta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

TTK 2002. Työturvallisuuskeskus. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – Asiantuntijat kertovat. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Psycon 2012. Askeleet parempaan ajankäyttöön. Luettavissa:

<http://www.psycon.fi/fi/blogi/askeleet-parempaan-ajankayttoon>. Luettu: 15.9.2013

(Talouselämä 2011. Opi priorisoimaan fiksusti. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/opi+priorisoimaan+fiksusti/a2004618>. Luettu 15.9.2013.

TTL 2010a. Työterveyslaitos. Toimivat työajat. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/sivut/default.aspx>. Luettu: 19.8.2013.

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

VK 2009a. Valtiokonttori. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien, toimintatapojen, rakenteiden sekä välineiden kehittäminen. Kieku-ohjelman loppuraportti. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B35322A61-4F61-4F0B-ACCB-4B005AC258C1%7D/79320>. Luettu: 16.8.2013.

VK 2009b. Valtiokonttori. Raportointi tulee laajasti virastojen henkilöiden käyttöön Kieku-portaalin kautta. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Raportointi_tulee_laajasti_virastojen_he\(32411\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Raportointi_tulee_laajasti_virastojen_he(32411)). Luettu: 16.8.2013.

VK 2010a. Valtiokonttori. Kiekun toiminnallisuudet – Yleisesittely. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B7768A3F1-AD5D-4FFE-8D0E-7CC233FA9577%7D/81964>. Luettu: 16.8.2013.

VK 2010b. Valtiokonttori. Kieku-seurantakohdemalli. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B7C0E6A27-AAA4-428B-95D4-A07AF604270D%7D/80822>. Luettu: 19.8.2013.

VK 2012. Uusi Kaiku-valtion työelämän kehittämislehti NO 04/2012. Yhteisöllinen työtehtävien priorisointimalli – työaika riittämään. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B5D0B980D-0F8A-45B3-A538-C0B97574AC28%7D/86439>. Luettu 15.9.2013

VK 2013a. Valtiokonttori. Esimiehen tehtäviä. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdantami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Esimiestyon_perusteet/Esimiehen_tehtavia\(44995\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdantami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Esimiestyon_perusteet/Esimiehen_tehtavia(44995)). Luettu: 1.9.2013

VK 2013b. Valtiokonttori. Esimiestyön kehittyminen valtiolla. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdantami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Esimiestyon_perusteet/Esimiestyon_kehittyminen_valtiolla\(44996\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdantami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Esimiestyon_perusteet/Esimiestyon_kehittyminen_valtiolla(44996)). Luettu: 1.9.2013

VK 2013c. Valtiokonttori. Johtaminen. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Hajautettu_tyo/Johtaminen). Luettu 1.9.2013

VM 2005a. Valtiovarainministeriö. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

VM 2007a. Valtiovarainministeriö. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Edita Prima Oy. Helsinki.

VM 2013a. Valtiovarainministeriö. Ministeriö. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/index.jsp. Luettu: xx.xx.xxxx

VM 2013b. Valtiovarainministeriö. Organisaatio ja tehtävät. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp. Luettu: xx.xx.xxxx

VM 2013c. Valtiovarainministeriö intranet. Liukuvan työajan käyttö, työajan hallinta ja etätyö valtiovarainministeriössä.

VM 2013d. Valtiovarainministeriö intranet. Työajan kohdentamisen käsikirja.

VM 2013e. Valtiovarainministeriön intranet. Loppukäyttäjien lähitukimalli.

VM 2013f. Valtiovarainministeriö. Tuloksellisuus. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/045_tuloksellisuus/index.jsp. Luettu: 1.9.2013

VM 2013g. Valtiovarainministeriö. Ohjausjärjestelmän. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/045_tuloksellisuus/01_ohjausjarjestelmat/. Luettu: 1.9.2013

VM 2013h. Valtiovarainministeriö. Talousarvio. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/01_talousarvio/index.jsp. Luettu: 1.9.2013.

VM 2013i. Valtiovarainministeriö. Valtiontalouden kehykset. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/02_valtiontalouden_kehykset/index.jsp.
Luettu 1.9.2013.

VM 2013j. Valtiovarainministeriö intranet. Ministeriön strategia vuosille 2012 – 2016 ja sen toimeenpano.

VTV 2013. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Valtiovarainministeriön tilintarkastuskertomus vuodelta 2012. Luettavissa: <http://www.vtv.fi/files/3464/029.pdf>. Luettu: 20.8.2013.

Liitteet

Liite 1. Työajankohdentamisen kyselyn saate

Hyvä esimies,

Kiekun käyttöönoton myötä valtiovarainministeriössä otettiin käyttöön työajan kohdentaminen 1.1.2013 lukien. Työajan kohdentamiseen liittyen valtiovarainministeriössä toteutetaan nyt kysely, jonka tarkoituksena on tutkia kohdentamisen nykytilaa sekä luoda kehitysehdotuksia.

Kyselyn tuloksia käsitellään kehittämis- ja hallintotoiminnossa mietittäessä työajan kohdentamisen kehittämistä vuodelle 2014 sekä omassa opinnäytetyössäni, joka käsittelee työajan kohdentamista valtiovarainministeriössä.

Kysely on lähetetty kaikille valtiovarainministeriön osastopäälliköille ja yksikön päälliköille. Vastausaikaa kyselyyn on kaksi viikkoa, vastaathan viimeistään **1.10.2013 mennessä**.

Kyselyn voi avata oheisesta linkistä klikkaamalla tai kopioimalla linkin selaimeen. Linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä viestiä eteenpäin.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Kontio

Riikka Kontio

Henkilöstösuunnittelija

Kehittämis- ja hallintotoiminto

Valtiovarainministeriö

Mariankatu 9 (käyntiosoite)

PL 28, 00023 Valtioneuvosto

gsm. 02955 30137

<https://www.webropolsurveys.com/R/1347C282CDFD6649.par>

Liite 2. Kysely työajan kohdentamisesta



Valtiovarainministeriö
Finansministeriet Ministry of Finance

Kysely työajan kohdentamisesta Valtiovarainministeriössä

Taustatiedot

Syntymävuosi

4 merkkiä jäljellä

Sukupuoli

☐ Nainen

☐ Mies

Millä osastolla työskentelet?

☐ Kansantalousosasto

☐ Budjettiosasto

☐ Vero-osasto

☐ Rahoitusmarkkinaosasto

☐ Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto

☐ Kehittämis- ja hallintotoiminto

☐ Kansainvälisten asioiden sihteeristö

- ☐ Valtiovarain controller –toiminto
- ☐ Kunta- ja aluehallinto-osasto
- ☐ Julkisen hallinnon ICT -toiminto

Oletko osastopäällikkö vai yksikön päällikkö?

- ☐ Osastopäällikkö
- ☐ Yksikön päällikkö

Työajan hallinta ja työajan kohdentaminen

Oletko hyväksynyt alaistesi työaikoja ja työaikojen kohdennuksia Kiekun ajanhallinnassa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Mitä mieltä olet seuraavista Kiekun ajanhallintaa koskevista väittämistä?

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei sa- maa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------------	---------------------------

Minulle on selkeää kuinka hyväksyn
työaikoja ja työaikojen kohdennuksia
Kiekun ajanhallinnassa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Minulle on selkeää mitä kaikkea hyväk-
syn Kiekun ajanhallinnassa kun painan
hyväksyntä-painiketta.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Olen tarkastellut henkilöittäin alaisteni

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

työaikoja sekä työaikojen kohdennuksia ennen tietojen hyväksyntää.

Kiekun ajanhallinnan käyttöönoton jälkeen alaisten työaikojen ja saldojen seuranta on ollut aktiivisempaa verrattuna aikaan, jolloin työaikojen hallintaan käytettiin Timeconia ja reg@web:iä.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jos työaikojen seuranta on ollut aiempaa aktiivisempaa, minkälaisiin työajan hallintaa tukeviin toimenpiteisiin se on johtanut yksilö- tai yksikkötasolla.

Oletko tietoinen loppuvuoden työaikatietojen hyväksyntäaikataulusta?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Oletko saanut apua Kiekun ajanhallinnan käytöstä

	En kos- kaan	Hyvin harvoin	Silloin tällöin	Usein
Osaston lähitukihenkilöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentin Kieku-sivuilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinnosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muualta, _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työaikatietojen hyväksikäyttö

Oletko käyttänyt Kiekun ajanhallintaan liittyviä BI-raportteja?

☐ Kyllä

☐ Ei

Tiedätkö mistä ajanhallinnan BI-raportit löytyvät Kiekusta?

☐ Kyllä

☐ Ei

Tiedätkö mistä löydät ohjeita BI-raporttien käyttämiseen?

☐ Kyllä

☐ Ei

Osallistuitko keväällä 2013 järjestettyyn raportointikoulutukseen?

☐ Kyllä

☐ Ei

Onko raporttien käytöstä annettu mielestäsi riittävästi ohjeistusta?

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos ei, minkälaista ohjeistusta kaipaisit?

—

—

—

Ovatko Kiekun ajanhallintaan liittyvät BI-raportit mielestäsi hyödyllisiä?

- ☐ Ei lainkaan
- ☐ Vain vähän
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Kyllä, hyvin hyödyllisiä
- ☐ En osaa sanoa

Tarkkailetko alaistesi työajan kohdennustietoja BI-raportilla tai suoraan Kiekun ajanhallinnassa

- ☐ Päivätasolla
- ☐ Viikkotasolla
- ☐ Kuukausitasolla
- ☐ Harvemmin
- ☐ En ollenkaan

Oletko käyttänyt alaisten työajan kohdennustietoja hyväksi?

Kyllä Ei

- Yksilön johtamisessa ☐ ☐
- Yksikön johtamisessa ☐ ☐
- Osaston johtamisessa ☐ ☐

Jos vastasi kyllä, millä tavalla olet käyttänyt tietoja hyväksi johtamisessa?

Työajan kohdentamisen kehittäminen

Tulisiko työaikaa voida kohdentaa nykyistä tarkemmalla tasolla useammalle seurantakohteelle nykyisen toimintayksikön ja toiminnon lisäksi? (toiminto = tilikartasta löytyvät ydintoiminnot, ohjaustoiminnot ja tukitoiminnot)

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos työaikaa tulisi voida kohdentaa myös muille seurantakohteille, mille seurantakohteille kohdentamista pitäisi voida tehdä?

☐ Projekti (= virallinen projekti, jolle on määritelty alku- ja loppupäivämäärä, vastuuvetäjä sekä resurssit)

☐ Seurantakohde 1 (=seurantakohde, joka ei ole projekti, toimintayksikkö eikä toiminto, mutta organisaatiolla on tarve seurata kohdetta. Esimerkiksi osa entisistä projekteista on määritelty seurantakohde 1:ksi)

Tulisiko työaikaa kohdentaa tarkemmin kuin tunnin tarkkuudella?

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos työaikaa tulisi kohdentaa tarkemmin kuin tunnin tarkkuudella, millä tarkkuudella

sitä tulisi kohdentaa?

- ☐ minuutin tarkkuudella
- ☐ 15 minuutin tarkkuudella
- ☐ puolen tunnin tarkkuudella

Miten työajan kohdentamisesta saatava tieto hyödyttäisi mielestäsi esimiehiä ja ministeriön johtoa?

Ministeriötasolla

Osastotasolla

Yksikötasolla

Yksilötasolla

Minkälaisen raportin työajan kohdentamisesta saatavasta tiedosta haluaisit?

—

—

—

Muu palaute tai kommentit Kiekun ajanhallinnasta ja työajan kohdentamisesta.

—

—

—

Liite 3. Selvitys henkilöstön työajan kohdentamisesta

Selvitys henkilöstön työajankohdentamisesta

1. Osasto

- ☐ BO
- ☐ HO
- ☐ JulkICT
- ☐ KVS
- ☐ KO
- ☐ KHT
- ☐ KAO
- ☐ RMO
- ☐ VVC
- ☐ VO

2. Asiantuntija vai toimihenkilö

- ☐ asiantuntija
- ☐ toimihenkilö

3. Kohdensiko työaikaa muuten kuin oletuskohdennukselle

kyllä ei

vko 36 ☐ ☐

vko 37 ☐ ☐

4. Jos kyllä, suhteessa työaikaan, kuinka paljon kohdensi muulle kuin oletukselle (pyöristys lähimpään kokonaislukuun)

	1- 10%	11- 20%	21- 30%	31- 40%	41- 50%	51- 60%	61- 70%	71- 80%	81- 90%	91- 100%
vko 36	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vko 37	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jos kohdensiko työaika muuten kuin oletuskohdennukselle, käyttikö ydintoimintoa, ohjaustoimintoa vai tukitoimintoa

- ☐ ydintoiminto
☐ ohjaustoiminto
☐ tukitoiminto

6. Jos kohdensi työaika muuten kuin oletuskohdennukselle, kuinka monelle eri toiminnolle kohdensi työaika

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10
☐ yli 10

7. Oliko kohdentamisessa virheitä

☐ kyllä

☐ ei

8. Jos kyllä, kuinka monta virhettä ja mikä virheen laatu oli
